

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

اتجاهات العاملين في المصارف التجارية في الاردن نحو تطبيق بنود مواصفة الآيزو ٩٠٠١-٢٠٠٠

خليل حماد النوايسه

رسالة
مقدمة إلى
عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير
في الادارة العامة قسم الإدارة العامـــة

جامعة مؤتة، ٢٠٠٣

جامعة مؤتة	بسم الله الرحمن الرحيم

عمادة الدراسات العليا	**اجازة رسالة جامعية**

تقرر اجازة الرسالة المقدمة من الطالب خليل حماد النوايسة والموسومة بـ

"اتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود مواصفات الايزو ٩٠٠١-٢٠٠٠: دراسة مسحية" **استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.**

القسم: الادارة العامة.

الكلية: الاقتصاد والعلوم الادارية.

الأسم	التوقيع	التاريخ
المشرف أ.د. تحسين الطراونة		
عضو أ.د. حلمي شحادة		
عضو د. نائل عواملة		
عضو د. علي العضايلة		

عميد الدراسات العليا

د. ذياب البداينة

إهــــداء

اهدي هذا العمل المتواضع

الى من ربياني صغيرا ، الى روح والدي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه.

الى والدتي اطال الله في عمرها.

الى روح الفقيد الغالي المرحوم رائد خالد النوايسه رحمه الله واسكنه فسيح جنانه، والى نجليه صهيب ومحمد اطال الله في عمرهما والذين اتمنى ان يهدياني اهداء مماثل بعد ان يكونا قد حصلا على اعلى الدرجات العلمية فيكون ذلك اجمل عزاء لنا.

الى زوجتي والي نجلي الاكبر ليث.

خليل حماد النوايسة

شكر وتقدير

بعد شكر الله عز وجل أولاً، أتوجه بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل الأستاذ تحسين الطراونة، الذي كان العون والمساعد الدائم والذي كرس كل اهتمامه ووقته لإنجاز هذه الرسالة بشكلها الحالي، فالكلمات التي تعبر عن امتناني وشكري الخالص بحمده قليلة جداً.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور ذياب البداينه على تعاونه وتشجيعه ودعمه المستمر.

وللفاضلة نهى عبابسه كل الشكر والتقدير والعرفان على جهدها المميز في اخراج الرسالة الفني.

ولاعضاء لجنة المناقشة جزيل الشكر والعرفان والذين كان لهم دورا بارزا في اخراج هذا العمل لحيز الوجود.

كما لا أنسى أن أشكر رفيق دربي، صديقي العزيز موسى أحمد الطراونة.

خليل حماد النوايسة

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

الفصل الرابع: عرض النتائج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

قائمة الجدول

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات العاملين في المصارف التجارية الأردنية نحو تطبيق بنود مواصفات ألا يزو 9001 إصدار عام 2000 وعلى كافة متطلباته، بالإضافة لتعرف على أهم الفوائد الممكن تحقيقها من تطبيق بنود المواصفة، وكذلك للتعرف على أهم الصعوبات الممكن أن تواجه المصارف التجارية أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو. كما هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر بعض المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي ومكان العمل) واثرها على بعد الايزو 9001.

يتكون مجتمع الدراسة من 4975 عاملا ، تم اختيار 510 عاملا يشكلون ما نسبته (10%) من مجموع العاملين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، والاستبانات التي وزعت استعيد منها 407 مشكلة (79%)، من الاستبانات الموزعة.

ولتحليل نتائج الدراسة والإجابة على أسئلتها والمتعلقة بالجانب الميداني، تم اتباع أسلوب التحليل الإحصائي والمعتمد على الرزمة الإحصائية SPSS وتوصلت الدراسة ألى النتائج التالية:

- تطبق المصارف التجارية بنود مواصفة الايزو وبكافة متطلباتها الخمسة والمتمثلة في(مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، إنجاز المنتج، التحليل والقياس، والمتطلبات العامة).
- تحقق المصارف التجارية عددا من الفوائد نتيجة تطبيقها بنود مواصفة الآيزو ومن أهمها (تقليل أخطاء العمل، وزيادة جودة المنتج، وفتح أسواق جيدة).
- تواجه المصارف أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو عدد من المعوقات ومن أهمها ندرة المراكز الاستشارية في مجال الجودة والتكاليف المرتفعة للحصول على شهادة ألا يزو.

- لم تبرز الدراسة أية فر وقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، ومكان العمل، والمؤهل العلمي) وبين مدى تطبيق بنود مواصفة الآيزو.

وتوصي هذه الدراسة بما يلي:

اولا: اجراء دراسات مماثلة حول موضوع الايزو في قطاعات اخرى مثل قطاع التعليم ، والقطاع الصحي...الخ.

ثانيا: عقد ندوات ثقافية حول موضوع الايزو والجودة.

Abstract

This study aims of characterizing the Jordanian Banking sector. Among the issues addressed in this paper are employees' attitudes towards applying the principles and requirement of ISO 2000: 9001, certificate significant benefits of its application, obstacles facing the sector in attempting to obtained, the effect at such variables as gender, age, job level education and work place.

The sample of (510) employees was randomly assembled out of the total population of (4975) employees working in the banking sector.

The subject were asked to tell in questionnaires 79% of whom responded, the statistical package (SPSS) was used in analysis the data.

The results of the study where following:

A. Management responsibilities,
B. Resource management,
C. Product realization,
D. Analysis improvement and measurement and,
E. General requirements.

Banks benefit from applying ISO principles. The most important benefits are: The reduction of work mistakes, better product quality and entering new markets.

Banks face several obstacles while coping obtain ISO certificates. The most important obstacles are the lack of consulting centers in the field of quality (quality management, quality assurance, ets.), and the high financial cost essential for obtaining ISO certificates.

The study did not find any statistically singnificant differences in the employees' attitudes towards applying ISO principles regarding demographic factors (gender, age, job level and place of work, education). This study recommends the following:

First, to conduct similar studies on the ISO in other sector such as, education, health, ets.

Second, to hold cultural seminars on the ISO and quality.

الفصل الاول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة:

تسعى المؤسسات للحصول على شهادة الآيزو (ISO 9000)، وهذا ليس وليد الساعة، فهذا المفهوم يستند أساسا للوصول إلى منتجات ذات جودة عالية، ومنذ أقدم العصور والإنسان يحاول أن يطور منتجاته لتكون الأفضل.

فتطبيق الجودة وما ينبثق عنها من مباديء، موضوع له جذوره التاريخية، ففي القرآن الكريم قال تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله .

وفي الوقت الحاضر، واستجابة للتحديات الناشئة عن تطور مفهوم الأسواق العالمية، ودخول مفاهيم العولمة، أصبح لزاما على كافة المؤسسات بشتى أنواعها، التميّز وتقديم منتجات ذات جودة عالية.

وأصبحت المؤسسات تتنافس للحصول على شهادة الآيزو، حيث تمثل شهادة اعتراف، ذات مصداقية دولية، بجودة المنتجات المقدمة من المؤسسة التي يتم منحها هذه الشهادة، وأنها تحتفظ بنظام موثق ذو إجراءات محددة لنظام الجودة.

الأسواق العالمية ليست كالأسواق المحلية، فالأولى تمتاز بتعدد المنتجات، والمستهلك لا يرضى إلا بالمنتجات ذات الجودة العالية. وفي الدول النامية، لا بدّ من سؤال: هل تم التفكير – قبل المحاولة لدخول الأسواق العالمية وعقد الاتفاقيات العالمية – في تطوير منتجاتنا لتكون قادرة على المنافسة؟ هل الكوادر البشرية المنتجة لدينا قادرة على منافسة الكوادر البشرية في الدول المتقدمة؟ اعتقد أننا بحاجة لوقفة مع هذه الأسئلة، ولأن نكون مهيئين لدخول الأسواق العالمية وإلا فإننا سنكون أول من يقع في فخ العولمة وستكون نتيجة التجارة الحرة تدمير منتجاتنا المحلية.

المصارف التجاريه عصب الاقتصاد وأساس تطويره وزعزعة أي مصرف يعني كارثة اقتصادية، لذا فإن على تلك المصارف أن تشد الأحزمة للعمل على تطوير منتجاتها لتكون قادرة على منافسة المصارف العالمية لذا جاءت هذه الدراسة

لتعريف المصارف بأهمية هذا الموضوع ومساعدتها في هذا المجال عن طريق إعطائها نقاط الضعف في أنظمتها المطبقة حالياً.

إن القطاعين، العام والخاص، على حد سواء، بحاجة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وكلاهما بحاجة إلى التركيز على إشباع رغبات العملاء، وتخفيض تكاليف التشغيل، ورفع مستوى الأداء، وبناء منظومة إدارية ذات جودة عالية. ولكي يتحقق ذلك للمنشآت تم وضع مواصفات دولية للجودة (الآيزو 9000) من قبل المنظمة الدولية للمواصفات.

وفي ظل المنافسة التي لا ترحم، وتطور مستويات وأنماط واساليب الإدارة المعاصرة، وفي أجواء البحث الذي لا ينقطع عن الحلول والحلول الأفضل، جاء العمل على تطبيق بنود مواصفات الآيزو بأجيالها المختلفة كالحمى التي اجتاحت المؤسسات بأنواعها، في مختلف بقاع الأرض.

فالآيزو ليست فقط شهادة تمنحها المنظمة الدولية للمقاييس International Standardization Organization بل هي مدخل تنفيذي لبناء إدارة فاعلة قادرة، تصل بالمنتج إلى أعلى مستوياته وبأقل كلفة، وهذا لا يتأتى إلا بمستوى إدارة متقدم، تستمر استراتيجياته الناجحة من بداية عملية إنتاج السلعة أو الخدمة حتى وصولها إلى المستهلك،وبهذا المعنى، نلمس الآن كيف اجتاح الآيزو في أحدث صوره باعتباره أهم معيار في إدارة الجودة Quality Management ونجد آلاف المؤسسات في أكثر من مئة وعشرين دولة من دول العالم تتبنى هذا المعيار الجديد، فيما لا تزال عشرات الألوف من المؤسسات تصارع لنيل شهادته.

إن معايير الآيزو تمس مختلف أنواع المؤسسات بغض النظر عن حجمها ودورها وطبيعة عملها، ورغم الأضواء المبهرة على الآيزو التي شهدها العقد الأخير، إلا أن منظمة المعايير الدولية ISO والتي مقرها في سويسرا، وتأسست عام 1947 لتطوير معايير عالمية في مجالات شتى، وفيها أعضاء من نحو (125) دولة، لها تاريخ يمتد في جذوره إلى أبعد من ذلك بكثير.. لقد نشرت منظمة الآيزو أول معايير للنوعية (مقاييس النوعية) عام 1987، وتم مراجعتها وتنقيحها عام 1994، واعيد نشرها وتحديثها وتطويرها عام 2000، وهذه المعايير الجديدة يطلق

عليها اسم المعايير الإدارية للآيزو 9000 وفي مجال سعي المؤسسة للحصول على شهادة الآيزو، فإن الخطوة الرئيسية الأولى تتمثل في بناء وتطوير نظام إدارة تنطبق عليه شروط مقاييس الآيزو، ومن ثم يتم تطوير نظام نوعية (Quality System) تنطبق عليه معايير "متطلبات النوعية" Quality Requirements التي يحددها الآيزو 9001 : 2000، وبهذا المعنى، فإن الآيزو 9001 : 2000 اصبح بديلاً للآيزو 9001 : 1994، وللآيزو 9002 : 1994، وللآيزو 9003 : 1994، وتم وقف العمل نهائياً ببرامج الآيزو 9002 والآيزو 9003، وكل من حصل على شهادة من تلك المذكورة، عليه الآن الحصول على شهادة الآيزو 9001 : 2000.

هذا العرض السريع يبين أن عملية الحصول على شهادة آيزو في فترة ما، لا تعفي مالك الشهادة من متابعة التطوير والارتقاء، فالآيزو بمفهومه العام، نظام يتطور بتطور الحياة والتقنية والعلوم في سياق إداري اقتصادي واضح.

إن وثائق منظمة الآيزو الخاصة بكل ذلك متاحة على الإنترنت في العديد من المواقع وأكملها موقع الآيزو http://www.ISO.org.

قد نتساءل عن مضمون المعايير والمواصفات والمقاييس، وبأشمل وأوسع عبارات، يمكن القول أنها اتفاقات موثقة تشتمل على خصائص وضوابط جيدة التوثيق والتحديد، ليتم لاحقاً استخدامها كقواعد وأدلة وتعاريف وميزات، للتأكد من أن المواد والمنتجات والعمليات والخدمات، تناسب الغرض الذي وجدت من أجل تحقيقه.

ولذلك، تم بناء معايير الآيزو بناءً على مبادئ أساسية، أهمها الإجماع، بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مصالح المصنعية، والبائعين، والمستهلكين، والحكومات، والمتخصصين، ومجمل شبكة المعنيين بمنتج معين، سواء كان سلعة للمؤسسة أم خدمة، والمبدأ الثاني هو الشمولية بحيث تطال تلك المعايير حلولاً ذات بعد شامل وعالمي، للصناعات والمستهلكين، بغض النظر عن الدولة التي يتم فيها التصنيع أو الاستهلاك، والمبدأ الثاني، هو الاختيارية (الطوعية) في الالتزام بالمعايير المطروحة، فالسوق هو الذي يقرر، ولكل منتج أن يقرر ما إذا كانت مصلحته تقتضي الالتزام بتلك المعايير أم لا.

إن تلك المبادئ تشير بوضوح إلى عالمية التكامل مع كل ما يتعلق بالآيزو، ولذلك، فإن الحاجة إلى مواكبة الجديد والأكثر تطوراً وإنتاجية هي الدافع الرئيسي وراء سعي المؤسسات للحصول على شهادة الآيزو.

ولأن قطاع المصارف التجارية من أكثر القطاعات حيوية وديناميكية ومراعاة لعناصر التطور في تقديم الخدمات، كان تجاوبه مع "موجات الآيزو" سريعاً وعميقاً وفعالاً عبر العالم على وجه العموم، فالصناعة المصرفية صناعة ترفض بطبيعتها الانكفاء في الحدود الإقليمية، لأن خدماتها لا يمكن أن تقتصر على مكان دون آخر، إذا أرادت لنفسها أن تحيا وتتطور في عالم منافسة قاسية، خاصة في قطاع المصارف.

وخدمات القطاع المصرفي تمس مباشرة الآف وملايين الزبائن أحياناً، فإن التسابق لبناء منظمة تلتزم بمعايير تقديم خدمات متميزة، والإعلان عن الحصول على شهادة كفاءة يصبح أمراً مفهوماً.

ولكن البعد الإعلامي والترويجي في سعي مؤسسة للحصول على تلك الشهادة لا يجب أن يكون الأهم، فالعملية في نهاية المطاف تبدأ من اعادة صياغة فلسفة الإدارة، وتحمل أعباء ومهمات تنفيذ جملة من التحولات، في مختلف أوجه وقطاعات العمل، وعليه، فإن قرار مصرف من المصارف الشروع في تطبيق مواصفات الآيزو، يعني بلا شك، الشروع في تنفيذ سنسلة واسعة من التغييرات التي تشمل بالتأكيد العاملين في تلك المصارف، الذين هم في طليعة المعنيين بالآيزو، باعتبارهم أهم أهداف التغيير والتطوير.

لكل ذلك، تجئ هذه الدراسة التي تبحث في اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ ومفاهيم الآيزو في قطاع المصارف التجارية الأردنيّة، لتلقي الضوء على العنصر البشري في مجمل عمليات التخطيط والتنفيذ، ولعل تناول ما ستقدمه هذه الرسالة في هذا السياق بالتحديد على درجة كبيرة من الأهمية، لأن الآيزو في نهاية المطاف من وضع الناس، وموجه لهم، أفراداً ومؤسسات.

مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع المواصفات الدولية الآيزو 9001 من المواضيع الإدارية الهامة والحديثة نسبيا، وقد أصبح محور اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة، حيث أن العديد من المؤسسات أصبحت تتنافس للحصول على شهادة الآيزو للوصول إلى منظومة جودة متكاملة الأبعاد. لذا، فإن العديد من المؤسسات أصبح لديها الرغبة القوية والأكيدة للتعرف على آلية الحصول على شهادة الآيزو ومتطلبات نظام الجودة والصعوبات الممكن مواجهتها أثناء سعيها لتطبيق متطلبات الآيزو. وعليه، فإن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة هو التعرف على اتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود المواصفة، وبالتالي التعرف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تلافيها.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة بالنقاط التالية:

1- بالرغم من الدراسات العديدة التي أجريت حول موضوع الآيزو، إلا أن الدراسات التي تناولت قطاع الخدمات، وبالذات قطاع المصارف داخل المملكة نادرة وبحدود علم الباحث، فإنه لا توجد أي دراسة من هذا النوع.

2- ان موضوع الآيزو من المواضيع الحديثة وكافة المراجع والمصادر العربية من الناحية النظرية تضع متطلبات الجودة حسب مواصفة عام 1994م لذا جاء إجراء هذه الدراسة ليكون اطارها النظري ليعالج آخر مواصفة وتعديلاتها وهي مواصفة عام2000م.

3- يعتبر قطاع المصارف من أهم القطاعات الاقتصادية، وهو يلعب دوراً هاماً في دعم الاقتصاد الوطني وتنشيط الأعمال التجارية والحركة العمرانية، وجاءت هذه الدراسة في هذا القطاع الحيوي لمعرفة مدى التزام و اهتمام مؤسساته بتبني منظومة إدارية متكاملة للجودة.

4- المنتجات التي تقدمها المصارف ليست سلعاً يمكن الحكم على مواصفاتها ومقدار جودتها بشكل مباشر كالسلع العينية، بل هي خدمات، وقياس جودة

الخدمة أصعب بكثير من قياس جودة السلعة، لذا فإن تبني المصارف لبنود مواصفة الآيزو يعني أن يتم الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا العميل. وهذه الدراسة تلقي الضوء على أهمية حصول المصارف على شهادة الآيزو، كمدخل لكسب العملاء الذين هم أساس النجاح لأي مصرف.

5- إثراء المكتبة العربية بدراسة حول مفهوم الآيزو وتطورها ومتطلباتها ومدى تطبيقها في المصارف.

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى التزام المصارف التجاريه بتطبيق بنود مواصفة الآيزو من خلال مقارنة المطبق فعلياً مع بنود المواصفة، وكذلك التعرف على الفوائد والصعوبات المتعلقة بالآيزو.

أسئلة الدراسة:

1- هل تطبق المصارف التجارية بنود متطلبات الايزو 2000/9001 ؟

2- ما الصعوبات المحتمل ان تواجه المصارف التجارية اثناء سعيها للحصول على شهادة الايزو ؟

3- ما الفوائد المتوخاه من تطبيق بنود مواصفة الآيزو 9001؟

4- هل تطبق المصارف التجارية متطلبات الجودة الشاملة؟

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أحد أهداف الدراسة وهو إثراء المكتبة العربية بدراسة حول موضوع الآيزو، سيتم في هذا الفصل استعراض مفهوم الآيزو، ومراحل تطوره، وعناصر سلسلة الآيزو الأساسية، ومناقشة دوافع الحصول على شهادة الآيزو وفوائدها، وتحديد الصعوبات التي يمكن أن تواجه الشركات أثناء سعيها للحصول على الشهادة، ومنها المصارف التجارية.

في البداية، يجب التعرف على أهم المبادئ العامة للآيزو، والمتمثلة في: التنظيم، التوثيق، ضبط الوثائق، حفظ السجلات، وتحديد الأخطاء ومعالجتها. كما لا بد من استعراض مراحل الحصول على شهادة الآيزو، ومتطلبات كل مرحلة من المراحل، من مرحلة التوصية والاختيار، ومرحلة الإعداد، ومرحلة التوثيق، ومرحلة التطبيق، ومرحلة المراجعة، إلى مرحلة التسجيل.

وسيتم دراسة لمتطلبات نظام الجودة، وذلك حسب متطلبات الجودة الصادرة عن المنظمة الدولية للمواصفات لعام 1994م، والبالغة عشرين متطلبا، وكذلك متطلبات نظام الآيزو والجودة حسب متطلبات عام 2000، وهو الإصدار الأخير، لمواكبة المستجدات والتطورات والفروقات بين إصدار عام 1994 وإصدار عام 2000م والتعرف على أهم ما يميز إصدار عام 2000 عن إصدار عام 1994، وسيتم التركيز في هذا المجال على آيزو 9001، الذي تطبقه المصارف التجارية.

مفهوم الآيزو:

يمثل مصطلح الآيزو اختصاراً لبداية الكلمات الإنجليزية التالية:

International Organization Of Standardization

وهو أسم المنظمة الدولية للمواصفات، والتي مقرها في جنيف، وتم تأسيسها عام 1946م بمشاركة عدد من الدول، وجاء إنشاء هذه المنظمة استجابة ورغبة من

الدول الأعضاء لتوحيد المعايير والمواصفات على المستوى الدولي لتسهيل عملية التبادل التجاري بين دول العالم.

ويمكن تعريف الآيزو على أنه "سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1987 وتتضمن هذه السلسة تحديد العناصر المطلوبة في نظام إدارة الجودة والذي يتوجب تبنّيه من إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها متوافقة أو تفوق متطلبات ورغبات العملاء" (عبد العزيز، 2000 :147). وقد عرفها آخرون على أنها "مواصفات إدارية تنصب جميعها على منظومة الجودة للمنشآت بكافة أنواعها وأحجامها، وتهدف إلى تكامل مكونات المنتج أو الخدمة بصورة تمكّن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً .
(Jackton and Ashton 1995:120).

ويمكن تعريف الايزو على انه نظام اداري متكامل يشمل كافة الجوانب الادارية داخل المنظمة وصولا للاحتفاظ بمنظومة ادارية متكاملة .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

أولا: لتحديد ما إذا كانت المنظمة تطبق نظام الجودة أم لا فإنه يتم مقارنة الأداء الفعلي مع بنود المواصفة الدولية، الذي يعكس مدى التزام المنظمة بوجود نظام جودة متكامل ومفصل.

ثانياً: وجود نظام للجودة داخل المنظمة لا يقتصر على ناحية معينة، بل يشمل جميع أعمال المنظمة: الجوانب التنظيمية، الشراء، الاهتمام بالعملاء ....الخ.

ثالثا: منظومة الجودة لا يقتصر تطبيقها على منظمة دون أخرى، بما ينسجم مع كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها.

رابعاً: سلسلة الآيزو سلسلة موثقة ومكتوبة ضمن إجراءات عمل محددة وموثقة ضمن شكل منطقي يسهل الرجوع إليه.

التطور التاريخي لمواصفة الآيزو:

نشا مفهوم الآيزو نتيجة لتراكمات معرفية متعددة، ونتيجة لمساهمات العديد من المعاهد والباحثين في هذا المجال. وبشكل عام يمكن تتبع التطور التاريخي لمفهوم الآيزو حسب الآتي (السلطي والياس، 1999: 23):

أولاً: عام 1968 وضع حلف شمال الأطلسي منظومة إدارية للمواصفات القياسية وأطلق عليها AQQP-1 وهي اختصار للمواصفة التي أصدرتها منظمة حلف شمال الأطلسي.

ثانياً: عام 1970 أصدرت وزارة الدفاع البريطانيـــة مواصفة عسكرية أطلق عليها DEF-STAN05 – 08 وبعدها تم تطوير هذه المواصفة على شكل ثلاث سلاسل وأطلق عليها –DEF-STAN 05/29/24/21.

ثالثاً: خلال عام 1974 أُصدرت المواصفة البر يطانية BS 5179 من قبل المواصفات بالاعتماد على مواصفة وزارة الدفاع.

رابعاً: عام 1979 تم اصدار المواصفة BS 5750 من قبل معهد المواصفات البريطانية ومن خلال هذه المواصفة تم تحديد شروط التسجيل.

خامساً: عام 1984 قام المعهد البريطاني للمواصفات بمراجعة المواصفة BS5750 وتم إصدار مواصفة دولية على غرار مواصفة المعهد البريطاني 07650 وخلال عام 1987 تم إصدار سلسلة الآيزو (ISO9000) واستمرت هذه السلسلة بالتطوّر، فتم تعديلها عام 1994 وآخر تعديل لها تم خلال عام2000 م.

سادساً: عام 1992 أنتج المعهد البريطاني للمقاييس مقياس BS 7750 ، وهو أول مقياس إدارة بيئي في العالم، حيث أصبح فيما بعد نموذجاً للآيزو 14000 (Brian Rothery , 1995: 8)

سلسلة الآيزو 9000 :

تتكون هذه السلسلة من الايزو 9000، 9001، 9002، 9003، 9004 وهذه المدلولات السابقة تعني مايلي:

أ- الآيزو 9000 تمثل تعاريف عامة ومصطلحات حول نظام الجودة، وتعتبر بمثابة إشارات عامة لتطبيق الآيزو 9000، 9002، 9003 وهذا الجزء يمثل دليل يُنصح بالعودة إليه قبل الشروع بتطبيق بنود المواصفة الأخرى.

ب- الآيزو 9001: تنطبق على المنظمات التي تقوم بالإنتاج والتوزيع والتركيب والتصميم والخدمة أي الشركات التي تمارس التصميم في الإنتاج. مثلا قطاع المصارف والذي تتمحور هذه الدراسة حوله تهتم بالحصول على شهادة الآيزو 9001.

ت- الآيزو 9002: تنطبق على المنظمات التي تقوم بكافة الأعمال السابقة المذكورة في الآيزو 9001 عدا نشاط التصميم.

ث- الآيزو 9003: وهي تشتمل على مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالتفتيش والاختبارات النهائية (جون رابيت وبيتربيرغ، 1999 :10).

ج-الآيزو 9004: وهي تمثل إشارات ومفاهيم حول مباديء الجودة وتطبيقاتها في الادارة.

هذا، مع العلم بأن المنظمه الدولية للمواصفات إضافت مجموعة جديدة أطلقت عليها اسم: مجموعة مواصفات الآيزو "10000" تتكوّن من الآيزو 10000، آيزو 10011، آيزو 10012، آيزو 10014، آيزو 100015، آيزو 10016 وفيمايلي توضيح لهذه السلسلة:

د- آيزو 10011: تتضمن إشارات عامة حول التدقيق على أنظمة الجودة، حيث أن نظام الجودة يتطلب وجود مدققين سواء من داخل المنظمة او من خارجها، كما تتضمن تحديد مؤهلات المدقق وتحديد أدوات القياس وكيفية إدارة برنامج التدقيق (السلطي،1999 :38).

هـ- آيزو 10012: يوضح هذا الجزء متطلبات ضمان الجودة لأجهزةالقياس وتحديد مواصفات هذه الأجهزه كما يوضح إشارات ومتطلبات أكثر تفصيلاً من المشار إليها في المواصفات 9001،9002،9003

و- آيزو 10013: يتضمن هذا الجزء أدلة الجودة، حيث يوضح آلية إعداد دليل الجوده وتعديلاته والجهة المسؤولة عن التعديل.

ز- آيزو 10014: تتضمن إشارات حول كيفية تحقيق فوائد اقتصادية للمنظمة كنتيجة لتطبيق نظام الجودة داخلها. فكل منظمة تسعى من وراء تطبيق نظام الجودة وحصولها على شهادة الآيزو إلى تحقيق مكاسب اقتصادية مثل المنافسة، السمعة التجارية، دخول الأسواق العالمية، تخفيض التكلفة، تقليل نسبة المنتجات غير المطابقة، تحقيق الأرباح المطلوبة.

ح- آيزو 10015: التدريب والتعليم وبشكل مستمر.

ط- آيزو 10016: سجلات وتقارير الفحص والتفتيش.

ي- ونتيجة للاهتمام المتزايد بالبيئة، وبضرورة أن تحترم المؤسسات على اختلاف أنواعها وهي تمارس أنشطتها الاقتصاديةو البيئة، والعمل على حمايتها، فقد أرست المنظمة الدولية للمواصفات نظام الإدارة البيئة تحت مسمى آيزو 14000، وفيما يلي توضيح لهذه السلسة:

ك- آيزو 14011: وهذا الجزء يتضمن إرشادات عامة حول متطلبات الحصول على شهادة آيزو 14001

ل- 14004 يوضح هذا الجزء الإرشادات العامة حو ل آلية التطبيق والوسائل المساعدة لفهم نظام آيزو 14001 (كرايغ ميسلر وتوماس فلايف، 1999: 13).

م- آيزو 14010: ويتضمن هذا الجزء إرشادات المراجعات البيئة، أساسيات عامة (المليحي وعبدالعزيز، 1999: 12)

ن- آيزو 14011: ويتضمن ألية المراجعة وكيفية تطبيقها. أي آلية التدقيق على نظام البيئة.

دوافع الحصول على شهادة ألآيزو :

إن الدافع الرئيسي الذي تسعى بسببه المنظمة الحصول على شهادة الآيزو يتلخص في الدوافع والبواعث التالية.(عبد العزيز، 1999 :163).

أولاً: استجابة لرغبة العملاء: إذ أن العديد من العملاء يرون في حصول المنظمه التي يتعاملون معها على شهادة الآيزو تحقيقاً لحاجاتهم وتلبية لرغباتهم وتحديد متطلباتهم بشكل واضح ودقيق، حيث أن المحور الأساسي الذي يرتكز عليه تبني االمنظمه لسياسة الجودة هو الاهتمام بالعميل ورغباته، ويتجلى أثر ذلك واضحا في قطاع الخدمات، حيث الشعار المطروح بشكل دائم هو أن العميل على حق وإن كان على غير حق (القاعدة الاولى).

ثانياً: حصول منافس رئيسي على شهادة الآيزو، أي حصول منظمة من نفس القطاع على شهادة الآيزو، وهذا بدوره يؤدي إلى إضافة ميزة تنافسية للمنظمة الحاصله على الشهادة، ويحفزالتنافس بين المنظمات التي تعمل في نفس القطاع للحصول عليها.

ولكن يجب التنويه هنا إلى قضية هامة، وهي أن تدرك المؤسسة التي تسعى للحصول على شهادة الآيزو إدراك أن لا يكون هدفها فقط المنافسة والتباهي أمام الغير، بل يجب اتخاذ مفهوم وجوهر الشهادة وليس فقط الاسم، وعلى المنظمة تبنّي فلسفة الجودة بأسلوب عملي بنّاء حتى تصل فعلاً إلى تطبيق مفهوم الجودة وعلى كافة المستويات: في المجال الإداري، مجال التدريب، اختيار الموردين، التصميم، الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعميل.

فوائد الحصول على شهادة الآيزو:

الحصول على شهادة الآيزو له فوائد متعددة، منها ما يتعلق بالحصول على ميزة تنافسية، أو فتح أسواق جديدة، أو تحقيق سمعة تجارية دولية ومحلية، وتقليل التكاليف. وقد تعددت آراء الباحثين حول هذا الموضوع، فمنهم من يرى أن الحصول على شهادة الآيزو يحقق الفوائد التالية (باديرو، 1995، 33):

1- إنشاء معايير جوده موحده لدى كافة دول العالم، حيث أن مواصفات الآيزو 9001، مثلاً، المطبقة داخل الأردن هي نفس المواصفات المطبقة في أمريكا، وهذا يؤدي إلى تقدم العالم اقتصاديا وإلى سهولة التبادل التجاري بين دول العالم، وبالتالي، حصول منافسة عادلة.

2- توفّر لغة مشتركة، حيث أن المنظمات التي تعمل في نفس القطاع والتي تحصل على شهادة الآيزو يكون لديها نفس النظام، وبالتالي، ومن شأن ذلك أن يحدث روابط مشتركة بين المنظمات وأطر تعاون مشتركة. ومثلا، لو أرادت إحدى البنوك المحلية الاندماج مع بنك محلي آخر، فلو كانّ المصرفين يطبقان مواصفة الآيزو فإن الدمج يكون سهلاً.

3- وجود قواسم مشتركة للمفاوضات التجارية، حيث أن العالم أصبح قرية صغيرة تضمه اتفاقيات تجارية كاتفاقيات الجات ودخول ركب العولمة، فتصبح المنظمات التي تطبق منظومة الآيزو قادرة على دخول الأسواق العالمية وإبرام الاتفاقيات التجارية والقيام بالمفاوضات، حيث يكون لديها نقاط التقاء مشتركة وهي تطبيق نفس المنظومة الإدارية.

4- تزايد الفرص لتوسيع نطاق التسويق عن طريق فتح اسواق جديد.

ويرى آخرون أن فوائد الآيزو تتلخص في إطالة عمر المنظمة اقتصادياً، وتحقيق الأرباح المستهدفة، وتنمية روح التعاون الجماعي، وتحقيق روح عمل الفريق الواحد، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق التقدم والازدهار والنجاح، وتحقيق التكاليف الخاصه بالجودة (خضير وأبو تايه، 2001: 19).

ومهما اختلفت أو تقاربت وجهات نظر الكتّاب حول فوائد الآيزو، فإن سعي المنظمة للحصول على شهادة الآيزو كي تكون المرشد لها في أسلوب عملها وصولاً لتحقيق الجودة الشاملة وعلى كافة الأصعدة، واتباع ذلك على كافة المستويات، يؤدي إلى نتائج مذهلة وإيجابية للغاية، ويطيل عمر المنظمة اقتصاديا، وزيادة مقدرتها على المنافسة، فتكون قد حققت بذلك نجاحاً متقدما، وفتحت أسواقا جديدةلها.

مبادئ سلسلة الآيزو :

الآيزو كغيره من المفاهيم الإدارية الحديثة وكنظام إداري، لا بد أن يكون له عدد من المبادئ التي إن اختل أحدها يؤثر سلباً على أداء المواصفة، ويمكن إجمال هذه المبادئ بما يلي: (العباسي، 1997، 13- 14).

أ - التنظيم: يعتمد نجاح أية منظمة يعتمد على مبدأ التنظيم، وهذا المبدأ ليس حكراً فقط على سلسلة الآيزو، بل أن أية منظمة لا بد أن يكون لها هيكل تنظيمي واضح المعالم للجميع، خالٍ من التداخل في الأعمال والازدواجية في العمل. كما يجب تحديد واجبات ومسؤوليات جميع العاملين داخل المنظمة .

ب - التوثيق: العمل الناجح يجب أن يكون موثقاً من حيث توثيق إجراءات العمل التعليمات والصلاحيات ومن حيث وجود دليل للجودة، على آن تكون هذه الكتيبات متاحة لجميع العاملين ويستطيعون الرجوع إليها عند الحاجة، كما لا بد من وجود دائرة داخل المنظمة مسؤولة عن عملية التعديل والإضافات لهذه الأدلة.

ج - حفظ السجلات: وجود سجلات داخل المنظمة تسهل عملية اكتشاف الخطأ وبالتالي الوقوف على أسبابه ومعالجته علاجاً صحيحاً، وأخذ الاحتياطات لمنع حدوث الخطأ في المستقبل.

د- تحري الأخطاء ومعالجتها: وجود نظام متابعة لاكتشاف الأخطاء ومعرفة اسبابها والوقوف عليها والعمل على معالجتها بطريقة سليمة بالقضاء على أسباب هذه الخطاء.

الصعوبات التي تواجه تطبيق الآيزو :

1- يواجه أي نظام جديد يتم استحداثه داخل المنظمة العديد من الصعوبات، وهذه تتلخص في النظام نفسه أو في الكوادر البشرية المؤهلة، ويمكن إجمال أهم الصعوبات التي قد تواجه المنظمة أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو بما يلي:(السلطي وإلياس،1995، 37).

2- تدريب العاملين: حيث يتطلب الحصول على شهادة الآيزو تدريب العاملين وباستمرار وخاصة مدققي الجودة ليضطلعوا بدور التدقيق على مراكز العمل المختلفة، وكذلك تدريب دائرة الجودة، حيث الأصل استحداث دائرة للجودة تكون مسؤولة عن عملية متابعة مراكز العمل المختلفة للتأكد من مدى

التزامها بتطبيق بنود المواصفة، وهذا يؤدي إلى المزيد من التكاليف، زد عليه فان الشركات الاستشارية تتطلب الكثير من الأموال لقاء الخدمات التي تقدمها.

3- مقاومة العاملين: يؤدي التغيير والتطوير غالبا إلى حدوث مقاومة من العاملين وحدوث صراع داخل المنظمة وربما أحيانا يقف ذلك عائقاً أمام التطوير، لذا فإن على المنظمة قبل البدء بإجراءات الحصول على شهادة الآيزو أن تحدث حملات توعية مكثفة للعاملين لشرح أهمية الشهادة والمزايا التي يحصل عليها العاملون من حصول المنظمة على الآيزو.

4- عدم تحقيق الفوائد: ان فشل المؤسسة في الحصول على الفوائد المتوقعة من الحصول على الشهادة يؤدي إلى احباط لدى العاملين وبالتالي يكون ما تم الاستفادة منه هو فقط زيادة النفقات.

وعليه فإننا نرى أن أي نظام في بداية التطبيق لا بد وان يلاقي أمامه الصعوبات والعراقيل سواء أكان ذلك من العاملين أحياناً أومن عدم توفر التكنولوجيا المطلوبة أحياناً أخرى، وهذه الصعوبات لا يمكن حصرها، وعلى المنظمة ان تكون قادرة على مواجهة تلك الصعوبات.

مراحل الحصول على شهادة الآيزو :

يستلزم الحصول على شهادة الآيزو التقيد بتنفيذ عدد من المراحل المترابطة مع بعضها البعض ابتداء من مرحلة التمهيد فمرحلة الإعداد فمرحلة التوثيق فمرحلة المراجعة، وأخيراً مرحلة التسجيل. وفيما يلي عرض مفصل لهذه المراحل (الخبراء العرب، 1994، 135).

1. مرحلة التوجه والاختبار: Orientation وتكون هذه المرحلة عادة مرحلة تمهيد وتهيئة من قبل الإدارة العليا من حيث الإعداد والتجهيز والتحضير للحصول على الشهادة المطلوبة ومعرفة ما هو مطبق أصلا لدى المنظمة، ويمكن إجمال خطوات هذه المرحلة بما يأتي (خضير، وأبو تايه، 2001 ، 179-141).

أ- التزام الإدارة: لا بد أن يكون هنا لدى الإدارة العليا القناعة التامة بأهمية الحصول على شهادة الآيزو، وان تنقل هده القناعة لكافة المستويات الإدارية للعاملين، من حيث عمل حملات توعية عن موضوع الآيزو وأهمية الحصول على شهادة الآيزو، والقيام بالتدريب اللازم للعاملين إذا تطلّب الأمر ذلك، لمنع حدوث مقاومة من العاملين، خاصة وأن التغيير في اغلب الأحيان يلقى مقاومة.

ب- اختيار ممثل الاداره: ويكون مسؤولا عن متابعة تطبيق نظام الجودة في المؤسسة وإزالة العراقيل التي تواجههم ورفع تقارير للإدارة عن الأعمال التي تم إنجازها.

ج- الحصول على مجموعة مواصفة الآيزو: حيث يتم التعرف على طبيعة وملامح وتفاصيل المواصفات القياسية الآيزو (الشبراوي1995، 69).

د- تشكيل فريق العمل للجودة: حيث يتم تشكيل هذا الفريق على شكل لجنة يطلق عليها أحيانا اسم لجنة التوجيه. وتتكون هذه اللجنة من أعضاء من كافة أقسام المنظمة للتباحث حول توحيد إجراءات العمل لتحقيق هدف الحصول على شهادة الآيزو داخل المنظمة.

هـ- اختيار المواصفة المناسبة:

يتم اختيار المواصفة المناسبة والتي تتوافق مع طبيعة عمل المؤسسة، فمثلا يتم اعتماد المواصفة 9001 في حالة قيام المؤسسة بعمليات التصميم والتركيب وخدمات ما بعد البيع. ويتم اختيار المواصفة 9002 في حال قيام المؤسسة بكامل الأنشطة السابقة عدا نشاط التصميم.

و- تدريب اللجنة على المواصفة:

القيام بأنشطة التدريب المختلفة والتي تساعد على تفهم أعضاء اللجنة لما هو مطلوب منهم.

2. مرحلة الإعداد Preparation وهي مرحلة الاستعداد لتنفيذ متطلبات الآيزو حيث يتم التعريف بنظام الجودة وأسس تطبيقه وأهدافه العامة وعلى المنظمة ان تحرص في هذه المرحلة على تشكيل فريق للجودة تكون مهامه تنفيذ متطلبات بنود مواصفة الآيزو والعمل على مراجعة المطبق فعلياً مقارنة مع

بنود المواصفة ومعرفة الانحرافات عن بنود المواصفة وهنا لا بد من أن يكون اختيار فريق الجودة من الموظفين المشهود لهم بالكفاءة.

3 . مرحلة التوثيق: Documenation حيث يتم توثيق اهداف الجودة والادلة الخاصة بالجودة،والإجراءات و تعليمات العمل وفيما يلي توضيح لهذه الأدلة الثلاثة:

أ – دليل الجوده: يتضمن هذا الدليل شرحاً مفصلاً عن نظام الجودة داخل المنظمة وذلك لتحقيق الجودة والاستمرار بالعمل بها مستقبلاً، ويمكن تعريف دليل الجودة على أنه (المستند الذي يُعلن فيه عن سياسة الجودة ويصف نظام الجودة داخل المؤسسة (العجي وعبود، 32,1999).

نلاحظ أن دليل الجودة هو إلا اعتراف والتزام من قبل الإدارة بتبنيها لمبادئ الآيزو وآلية التطبيق.

وعادة يعكس الدليل كافة متطلبات مواصفة الآيزو وحسب واقع الحال داخل المنظمة وحسب طبيعة عملها.

ب– دليل الإجراءات: حيث يتم تحديد إجراءات العمل وآلية تنفيذها والنماذج المستخدمة لإتمام هذه العمليات وبشكل عام ان دليل الإجراءات ما هو تقرير مفصل يتم فيه كيفية أداء العمل اليومي وتحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ العمل.

4 . مرحلة التطبيق Implementation وهذه المرحلة تتم حسب الخطوات التالية (الخبراء العرب، 994، 135) :

أ– تطبيق الإجراءات كما تم توثيقها: أي تطبيق كافة الإجراءات الموثقة ونقلها من الواقع المكتوب إلى التنفيذ الفعلي.

ب– تنظيم وتدريب المدققين الداخليين: من متطلبات الحصول على شهادة الآيزو وجود تدقيق دوري على مراكز العمل المختلفة يكون الهدف منه التأكد من قيام مراكز العمل بالالتزام بتطبيق نظام الجودة، والسير وفقاً لأدلة وإجراءات العمل الموثقة، لذا على المنظمة اختيار المدققين الداخليين والعمل على تدريبهم وتأهيلهم للقيام بمهام التدقيق، ومن الملاحظ هنا أن غالبية المنظمات تختار

المدققين من داخل المنظمة، حيث أنهم الأقدر على معرفة إجراءات العمل، مع أن ذلك لا يمنع من الاستعانة بمدققين من خارج المنظمة.

5 . مرحلة المراجعة: Review Phase ان هذه المرحلة هامة من حيث يناط بها القيام بعملية المراجعة بشكل دوري لمعرفة الانحرافات والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات التصحيحة لذلك. وهذه الخطوة تتم عن طريق التدقيق حث يتم تنظيم زيارات دورية لمواقع العمل المختلفة للتأكد من مدى التزامها بتطبيق نظام الجوده، وبعدها يقوم فريق التدقيق بإعداد تقرير عن مراكز العمل التي تمت زيارتها ويتم إطلاع المسؤول عن مركز العمل على هذه الأخطاء ويتم الاتفاق على الإجراء التصحيحي لمعالجة الانحرافات والخطأ،أحياناً نجد وأثناء عملية التدقيق خطأ في إجراء معين في هذه الحالة يتم الكتابة من قبل المدقق لممثل الإدارة ويتم دراسة هذا الإجراء وتعديله ادا اقتضى الأمر.

والملاحظ هنا أن برامج تدقيق الجودة ليست برامج تدقيق تستعمل كأداة رقابية بل هي برامج الغاية منها تطبيق الإجراءات الصحيحه ومحاولة تلافي الخطأ قبل وقوعها كإجراء وقائي.

6 . مرحلة التسجيل: Registration Phase وهذه المرحلة تتضمن الخطوات التالية (العباسي، 1997، 97):

أ- اختيار المسجل: أي اختيار الشركة التي ستقوم بعملية التقييم والمراجعة تمهيداً لمنح الشهادة ويجب أن تكون هذه الشركة مرخصة دولياً من قبل هيئة دولية معتمدة.

ب- ملء نموذج طلب التسجيل: إعطاء المسجل معلومات كاملة عن المنظمة من حيث رأس المال ومجال النشاط الذي تقوم به وخطوط الإنتاج وموقع المنظمة وعدد موظفيها.

ج- التخطيط والمراجعة: وهذه الخطوة منوطة بالمسجل حيث يتم دراسة وضع المنظمة ومراجعة أولية ودراسة مدى التزام المنظمة ببنود المواصفة.

د- وضع جدول زمني للمراجعة: حيث يتم تحديد برنامج زمني من قبل الجهة المانحة للإطلاع على مدى التزام أقسام المنظمة ببنود المواصفة وإجراء المراجعات التمهيدية.

هـ- التعاون التام مع فريق المراجعة: يجب التعاون التام مع فريق المراجعة ويجب أن يتم انتداب موظف او اكثر متخصص في مجال الجودة ليرافق هذا الفريق ويعمل على تسهيل مهمته وأخذ كافة الملاحظات والإرشادات الخاصة بتنفيذ العمل.

وبعد مرحلة التسجيل والحصول على الشهادة لا ينتهي دور المنظمة بمجرد حصولها على الشهادة ووضعها داخل إطار مُبروز في مراكز عملها المختلفة، بل يجب أن تعمل وبجدية تامة على الاستمرار بعملية التدقيق المستمر والانطلاق لتطبيق منظومة الجودة كاملة وأخذها أسلوب عمل للتطوير والتحسين المستمر، وهذه المرحلة يعتبرها العديد من الباحثين أنها مرحلة من مراحل الحصول على شهادة الآيزو وهي مرحلة ما بعد التسجيل (الشبراوي،1995 ، 101).

آيزو والثقافه:

يمكن النظر للآيزو على أنها جزء من ثقافة المنظمة وأطر عملها وقيمة من القيم التي تعمل لمنظمة على حمياتها وتعزيزها، وإذا تم ذلك فإن المنظمة ستحقق حتماً الفوائد المتوقعة من الآيزو، وتكون فعلاً الآيزو جزءا من ثقافة المنظمة.

الآيزو ثقافة، وللثقافة قيم يجب النظر إليها على أنها قيم عليا، فلو تبنى مدير عام المنظمة مبادىء الآيزو واعتبرها من إحدى القيم العليا، فإن كافة العاملين لا يملكون سوى احترام هذه القيمة، وهذا يتطلب منه أن يمتلك القدرة والرغبة ليتحدث لغة الآيزو مع الاخرين وبذلك يصبح هذا الشخص القدوة داخل المنظمة (Hutchins, 2000, 38- 39) وباتباع هذا الأسلوب أي اعتبار أن نظام الجودة ومباديء الآيزو جزء لا يتجزأ من المنظمة وجزءاً من ثقافتها وقيمتها العليا، فإن الآيزو تحقق ثمارها وتؤتي أكلها للمنظمة ولا تكون أداة للرقابة بل وسيلة للإصلاح والتطوير

المستمر والتقدم والابداع للمنظمة. وعلى النقيض نجد ان اتخاذها فقط من أجل الحصول على الشهادة والسمعة فتكون المؤسسة أخذت الرمز دون المضمون.

متطلبات الآيزو (مواصفة الآيزو 9001/ 2000):

إن هذه المتطلبات حسب بنود مواصفة الآيزو 9001 من المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس وحسب آخر إصدار سنة 2000 وتعديلاته هي كما يلي:

أولاً: متطلبات عامة Genral Requirements: على المنظمة ان تؤسس وتوثق نظام عام لإدارة الجودة وتعمل على متابعته وتطويره بشكل مستمر وحسب المعايير العالمية وهذا يتطلب من المنظمة ما يلي:

أ- تحديد الإجراءات والعمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقاته في المنظمة.

ب- تحديد تسلسل وتفاعل هذه العمليات وآلية عملها.

ت- تحديد المعايير والطرق اللازمة لضمان فعالية كل من عمليتي التشغيل والرقابة داخل المنظمة.

ث- مراقبة وقياس كافة العمليات داخل المنظمة.

ج-تطبيق الانشطه اللازمة لتدعيم عملية التشغيل بمراحلها المختلفة ومراقبة هذه العمليات.

وهذه الإجراءات يجب أن تتضمن الطرق لتوفير المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومنها متطلبات التوثيق.

متطلبات التوثيق Documentation Requirements

على نظام إدارة الجودة أن يتضمن ما يلي:

أ- توثيق سياسة الجودة وأهدافها.

ب- دليل الجودة.

جـ- إجراءات عمل موثقة.

د- السجلات التي يتطلبها المعيار الدولي.

ومن الممكن أن يختلف نظام التوثيق من مؤسسة إلى أخرى ويعود ذلك للاسباب التالية:

1- حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.

2- مدى تعقيد العلميات والأنشطة داخل المؤسسة ومدى تفاعلها

3- تنافس أفراد المؤسسة.

ويشمل نظام التوثيق ما يلي:

1- دليل الجودة Quality Manual

على المؤسسة أن تنشيء وتديم دليل للجودة يحتوي على ما يلي:-

أ- تحديد نظام إدارة الجودة متضمناً كافة التفاصيل الخاصة بهذا النظام.

ب- إجراءات عمل موثقة أنشئت من أجل نظام إدارة الجودة وإدامته.

جـ- وصف عملية التفاعل بين عمليات نظام إدارة الجودة.

2- رقابة الوثائق Control of Documents

يجب أن تتم عملية رقابة الوثائق الخاصة بنظام الجودة والرقابة على الوثائق ضرورية للاسباب التالية:

أ- المصادقة على الوثائق من حيث كفـءتها قبل الإصدار.

ب- المراجعة اللازمة لتحديث الوثائق عند الضرورة.

جـ- التأكد من توفير الإصدارات اللازمة والقابلة للاستخدام وأن تكون متاحة للجميع.

د- ضمان استمرارية وقانونية الوثائق وجاهزيتها وسهولة الوصول إليها.

هـ- منع استخدام الوثائق القديمة والمعدلة ووضع الإجراءات اللازمة للتخلص منها.

3- **رقابة السجلات:** Control of documents

يجب أن يتم إنشاء وإدامة السجلات لتكون مطابقة لنظام إدارة الجودة، ويجب أن تتم مراقبة السجلات بشكل دائم و تكون قابلة للاستخدام ومطورة بشكل دوري.

ثانياً: المسؤولية الإدارية Management Responsibility

ويشمل ذلك ما يلي:

1. **التزام الإدارة:** على الإدارة العليا أن تلتزم بتطوير نظام إدارة الجودة بشكل مستمر وفعال وهذا يتطلب منها اتخاذ الإجراءات التالية:

أ- الايعاز لمن يلزم بأهمية الإلتزام بمتطلبات العميل ورغباته.

ب- تأسيس سياسة الجودة.

ج- التأكد من وضع وتحديد الأهداف العامة للجودة.

د- إجراء المراجعات الإدارية اللازمة لضمان استمرار نظام الجودة.

هـ- ضمان توفير المصادر اللازمة لتحقيق نظام الجودة .

2. **الاهتمام بالعميل:** Customer Focus

على الإدارة الاهتمام بمتطلبات العميل والعمل على اشباع حاجاته ورغباته، وان تتأكد من تحديد متطلبات العميل بهدف مقابلة حاجاته والعمل على إرضائه.

3 . **سياسة الجودة:** Quality Policy

تحديد السياسة العامة للجودة داخل المؤسسة وأسلوب العمل بها وأن تمتاز بما يلي:

أ- مناسبة لأهداف المؤسسة ومنسجمة معها وأن تعمل على تحقيقها.

ب- التطوير الدائم والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

ج- المراجعة الدائمة لأهداف الجودة والتأكد من تحقيقها.

د- أن تكون سياسة الجودة قابلة للفهم وسهلة الوصول للجميع.

هـ- يجب أن تتم عملية مراجعة لسياسة الجودة للتأكد من أنها مناسبة داخل المنظمة.

4. **التخطيط:** Planning

على الإدارة العليا أن تتأكد من أن أهداف الجودة، تتجه نحو تحقيق متطلبات المنتج، ويجب أن تكون أهداف الجودة قابلة للقياس وثابتة ومتوائمة مع سياسة الجودة، ويشمل ذلك ما يلي:

1- تخطيط نظام الجودة:

على الإدارة العليا ولضمان تخطيط نظام الجودة بشكل فعال أن تتأكد مما يلي:

أ- التخطيط لنظام إدارة الجودة .

ب- التأكد من تكامل نظام إدارة الجودة وأن يكون هذا النظام موجود ومخطط له وبصفة مستمرة.

5- **المسؤولية والسلطة** Responsibility and Authority

على الإدارة العليا التأكد من أن المهام والسلطات موزعة داخل المؤسسة ومطروحة لدى جميع العاملين، ويتطلب ذلك عمل ما يلي:

1- تعيين ممثل الإدارة Management Representative

تتطلب هذه المرحلة تعيين عضوا من الإدارة بغض النظر عن مسؤولياته الأخرى تكون مهتمة الأساسية متابعة تطبيق نظام الجودة داخل المؤسسة والتأكد من ديمومته وأن يتم منحة السلطات اللازمة ليتمكن من تحقيق ذلك، من أهم واجباته:

أ- التأكد من أن العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة مطبق ومفصل يكفل ضمان تأكيد الجودة.

ب- رفع التقارير للإدارة العليا حول أداء وكفاءة نظام الجودة وعن الحاجة للتطوير والتحسين.

جـ- التأكيد على الوفاء بمتطلبات العميل.

2- العلاقات والاتصالات الداخلية

التأكد من فعالية نظام الاتصالات داخل المؤسسة وتوفر المعلومات الكافية لضمان انسياب المعلومات دون أي عوائق ولكافة المستويات الإدارية.

6 . **مراجعة الإدارة** Management Review

على الإدارة العامة أن تراجع نظام إدارة الجودة من فترة إلى أخرى وبشكل دوري، ويدخل من ضمن هذه المراجعة التعرف على فرص التطوير الممكنة واللازمة على النظام العام للجودة والتعرف على المتغيرات التي قد تطرأ على نظام الجودة والتعامل مع هذه المتغيرات بشكل يكفل عملية التطوير المستمر للنظام وتتكون المراجعة من:

1- **مدخلات المراجعة** Review Input

المدخلات تمثل عملية المعلومات الأولية لمدخلات المراجعة وهذه تحتوي على ما يلي:

أ- نتائج التدقيقات المحاسبية.

ب- التغذية الراجعة من العميل وآلية التعامل معها.

جـ- الأعمال الوقائية والتصحيحية لمعالجة الاخطاء.

د- أعمال المتابعة العامة للأعمال اليومية والمراجعة لها.

هـ- توصيات عامة للتطوير الممكن إدخاله على نظام الجودة.

2- **مخرجات المراجعة** Review Output

التعرف على المنتجات التي خرجت لحيز الوجود، حيث أن نظام الجودة كغيره من الأنظمة يحتوي على مدخلات والتي سبق الإشارة إليها ويتم لتعامل مع هذه المدخلات من خلال عمليات موثقة وصولاً للمخرجات المطلوبة والتي قد تأخذ الأشكال التالية:

أ- إجراء بعض التعديلات والتطوير على نظام الجودة.

ب- تطوير المنتج بما يتلاءم مع احتياجات العميل.

ثالثا: ادارة الموارد Resource Management

توفير الموارد اللازمة لاستمرار العمل والحصول على منتجات ذات جودة عالية من حيث الاهتمام بالموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث إلحاقهم بالدورات التدريبية وعقد الندوات لزيادة خبرتهم في شتى المجالات، كما يشتمل ذلك توفير البنية التحتية اللازمة وفيما يلي الإشارة لما سبق ذكره بشكل أكثر تفصيلاً.

أ - **الموارد البشرية** Human Resoueces

الكوادر البشرية داخل المؤسسة من أهم الموارد المتاحة فهي التي تؤثر على جودة المنتج وهي أساس العمل وخاصة في المؤسسات التي تعمل في مجالات الخدمات، وفي هذا الجانب على المؤسسة الالتزام بما يلي:

1- تحديد المواصفات والمتطلبات اللازمة للموظفين الذين يؤدون الأعمال التي تؤثر على جودة المنتج.

2- توفير الدورات التدريبية اللازمة لزيادة قدرات العاملين وخبراتهم.

3- التأكد من أن العاملين لديهم الوعي لأهمية الأنشطة التي يقومون بها ومدى أهمية الأعمال التي يقومون بها في رفع مستوى الجودة.

ب- **البنية التحتية** Infrastructure

يتطلب ذلك من المؤسسة توفير البنية التحتية اللازمة للعاملين من حيث توفير البناء الملائم وتوفير الإنارة والتدفئة وظروف العمل المناسبة وتوفير السكن للعاملين الذين يرغبون بالمبيت وتوفير المواصلات، كما يتطلب ذلك توفير الأجهزة والمعدات التي تساعد على تقديم المنتج بصورة أفضل مثل ألحوا سيب والبرمجيات ....الخ.

ج- **بيئة العمل** Work Environment

لبيئة العمل دور فاعل في جودة المنتج وبالتالي فإن على الإدارة الاهتمام ببيئة العمل والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة والتي من خلالها يتم تطوير وتحسين بيئة للعمل بشكل أفضل.

رابعاً: إنجاز المنتج Product Realization

وهذه النقطة الأهم لأنها تتعلق بإخراج المنتج إلى حيز الوجود وإخراجه من طور الإنتاج إلى طور السوق وهنا لا ينتهي دور المؤسسة بل يتطلب منها التخطيط المسبق لإنجاز المنتج بالصورة المطلوبة، وأن يكون متوافقاً مع متطلبات الجودة، كما يتطلب ذلك الاهتمام بمتطلبات العميل وأن تحرص المؤسسة علىأن يكون المنتج متوافقاً مع متطلباته. وبعد طرحة للإنتاج على المؤسسة التواصل مع العميل والاهتمام بالتغذية الراجعة منه، والعمل بشكل دائم على التطوير المستمر. أي أن عملية إنجاز المنتج عملية مستمرة تبدأ من التخطيط له ولا تنتهي بمجرد طرح المنتج للسوق بل تستمر للتعرف على ردة فعل العميل على المنتج، وفيما يلي الخطوات بالتفصيل:

1- **التخطيط لإنجاز المنتج** Planning of Product Realization

ويتطلب ذلك الأهتمام بتخطيط العمليات الواجب القيام بها لإنجاز المنتج بالصورة النهائية، وهذا التخطيط يجب أن يكون متوافقاً مع العمليات الأخرى ومع الخطوات الأخرى اللازمة لإنتاج المنتج، والتخطيط المطلوب هنا أن تكون الخطة على شكل نموذج مفصل يتضح من خلاله الطريق والخطوات اللازمة للعمليات المختلفة، كما يجب أن تشمل الخطة على إجراءات التفتيش والقياس والتدقيق لضمان الالتزام بمعايير الجودة المطلوبة من ناحية وضمان الالتزام بمتطلبات العميل من ناحية أخرى.

2 – **عمليات متعلقة بالعميل** Customer Related Processes

العميل يعتبر المحور الأساسي للمؤسسة حيث أنه في النهاية هو الحكم على جودة المنتجات من عدمه. لذا فإن على المؤسسة الاهتمام بحاجاته ورغباته والاهتمام بشكواه واقتراحه وهذا يتطلب من المؤسسة تحديد ما يلي:

أ- تحديد المتطلبات التي يحددها العميل بما في ذلك متطلبات التسليم وما بعده.

ب- المتطلبات التي لا يحددها العميل ولكنها ضرورية وتؤثر على جودة المنتج.

ج- المتطلبات القانونية المرتبطة المنتج مثل إمكانية التصدير مثلاً من عدمه.

على المؤسسة مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج، ويجب ان تتم المراجعه قبل تزويد العميل بالمنتج، وفي هذا المجال على المؤسسة التأكد من أن متطلبات المنتج

قد تم تحديدها وأن يتم التأكد من ان المؤسسة قادرة على الوفاء بهذه المتطلبات من حيث قدرتها المالية ومدى توافر المعدات والكوادر البشرية اللازمة لإتمام المنتج بصورته النهائية.

د- التواصل مع العميل

بمجردشراء العميل المنتج لا يعني ذلك انتهاء دور المؤسسة، حيث لا بد من عملية التواصل المستمر مع العميل ومعرفة ملاحظاته حول المنتج لضمان تواصل تعامله مع منتجات المؤسسة والاستمرار معها. وهذا يتطلب من المؤسسة تنظيم زيارات للعملاء ومعرفة ردة فعلهم والتعامل مع شكواهم واقتراحاتهم بجدية تامةمثلا نجد بعض المؤسسات تضع على الغلاف الخارجي لمنتجاتها رقم صندوق البريد لتسهيل عملية اتصال العميل بها في حالة وجود أي خلل أو أي ملاحظة على جودة المنتج.

3 – التصميم والتطوير Design and Development

الاهتمام بعملية تصميم وتطوير المنتج لما لذلك من أهمية في تحديد جودة المنتج وإرضاء العميل، فالعديد من المنتجات لا تلاقي رواجاً داخل الأسواق كون تصميمها يكون سيئاً. أحياناً أحدنا لا يقوم بشراء نوع من أنواع العطور رغم أن نوع العطر ذو جودة عالية ولكن تصميم الغلاف يكون سيئا، وكذلك الأمر بالنسبة للتطوير فإن على المؤسسة مواكبة التغييرات التي تحدث والعمل على تطوير منتجاتها انسجاماً مع هذه المتغيرات حتى تكون قادة على المنافسة وعلى مواكبة التطوير. ولضمان أن يسير التصميم والتطوير بشكل يكفل جودة المنتج على المؤسسة تحديد ما يلي:

أ- مراحل لتصميم والتطوير وخطواته بشكل مفصل.

ب- مراجعة وتدقيق وقياس كل مرحلة من مراحل التصميم والتطوير.

ج – المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للمفوضين العاملين في مجال التصميم والتطوير، حيث على المؤسسة أن تكفل التوزيع المناسب للصلاحيات والسلطات بالشكل الذي يكفل عملية التواصل بين الجماعات المختلفة التي

تعمل في مجال التصميم والتطوير، وأن تضمن عدم تداخل في السلطات والصلاحيات ما للأفراد العاملين في مجال التصميم والتطوير.

1- **مدخلات عملية التصميم والتطوير** Design and Development Input

الاهتمام بتحديد المدخلات الخاصة بعمليتي التصميم والتطوير وان يتم توثيق هذه المدخلات في سجلات لضمان الرجوع إليها عند الحاجة وهذه المدخلات تشمل ما يلي:

أ- المتطلبات الوظيفية والأدائية لأداء عملية التصميم والتطوير.

ب- المتطلبات القانونية والتنظيمية لإتمام عملية التصميم والتطوير.

ج- معلومات متوفرة من تصاميم سابقة ومشابه للمنتج الحالي.

2- **مخرجات عملية التصميم** Design Output

يجب أن تتم عملية مخرجات التصميم والتطوير بالشكل الذي يسمح بالتدقيق على مرجعية مدخلات التصميم والتطوير ويجب المصادقة والموافقة عليها قبل تطبيقها على الواقع، كما يجب التحقيق من أن هذه المخرجات حققت ما يلي:

أ- تحقيق متطلبات مدخلات التصميم والتطوير.

ب- توفير المعلومات اللازمة للشراء أو الإنتاج أو تقديم الخدمة.

ج- تحتوي على معايير قبول المنتج ومدى موافقته مع المواصفات المخطط لها.

د- تحدد الخصائص العامة للمنتج والتي تعتبر مهمة لاستخدمه بطريقة مفيدة.

3- **مراجعة التصميم والتطوير** Design and Development Review

وتتضمن هذه المرحلة إجراء المراجعات الدورية لعمليتي التصميم والتطوير وبشكل مخطط له لضمان عدم وجود الانحرافات في مراحل العمل المختلفة والعمل على تصحيحها إن وجدت، وأهداف المراجعة هي التأكد من قدرة التصميم والتطوير على تحقيق النتائج المطلوبة.

4- **التحقق من التصميم والتطوير:** Design andDevelopmentVerification

بناء على إجراءات وطرق مخطط لها مسبقاً يتم التدقيق للتأكد من أن مخرجات التصميم والتطوير تحقق مدخلات التصميم والتطوير، ومعرفة الانحرافات والأخطاء واقتراح الحلول لها وتفاديها ومحاولة تجنبها مستقبلاً، ويجب حفظ سجلات بأعمال وتقارير التدقيق والإجراءات التصحيحية الموصى بها.

5- **صلاحية التصميم والتطوير:** Design and Development Validation

تتم عمليات المصادقة على التصميم والتطوير تبعاً لترتيبات محددة ومخطط لها لضمان أن المنتج الحاصل قادر على تحقيق متطلبات الهدف لمنوي تحقيقه. وبعد أن تتم عملية التأكد من ذلك يتم المصادقة على التصميم والتطوير من صاحب الصلاحية المخول بذلك ويتم احفظ المصادفة الرسمية وأية ملاحظات أو إضافات.

6- **السيطرة على التغييرات في التصميم والتطوير:**
Control of Design and Development

بعد المصادقة على التصميم والتطوير لا ينتهي الأمر عند هذا الحد بل يتطلب ذلك إجراء متابعة وبصورة مستمرة للتطورات التي قد تحدث، حيث يجب أن تتم دراسة التغيرات والتعديلات المطلوبة ويتم رفعها للجهة المختصة المصادقة عليها وإقرارها كما هي مع بعض التعديلات. وبعدها يتم حفظ سجلات المصادقة على التغيير والملاحظات العامة حول ذلك.

4 - **طلبية الشراء** Purchasing Process

تعتبر عملية الشراء من الأمور المهمة ويتطلب ذلك من المؤسسة أن تضمن أن المنتج المنوي شراؤه يحقق متطلبات الشراء القياسية. ويتطلب ذلك تحديد الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة والتأكد من أن المواد الموردة منهم تلبي متطلبات المنتج النهائي بالجودة المطلوبة أم لا، ويتطلب ذلك من المؤسسة إجراء ما يلي:

1- **معلومات الشراء** Purchasing Information

حيث يتطلب ذلك لاحتفاظ بمعلومات عن عمليات الشراء بشكل كامل للرجوع إليها عند الحاجة وعند حدوث خلل ما، ولضمان ذلك لا بد من تحديد:

أ- متطلبات الموافقة على المنتج تحت الشراء.

ب- متطلبات تأهيل الموظفين الذين سيقومون بعملية الشراء.

جـ- متطلبات نظام الجودة في مجال عملية الشراء من الموردين.

2- **تدقيق المنتج تحت الشراء** Verification of Purchasing Product

على المؤسسة أن تنشيء وتطبق عملية التدقيق والتفتيش على المنتج تحت الشراء لضمان مطابقة المنتج تحت الشراء لمواصفات الشراء المحددة لدى المؤسسة مسبقاً، وفي حالة وجود اختلافات جوهرية على المؤسسة إلغاء عملية الشراء أو الطلب من المورد إجراء التعديلات اللازمة حسبما هو متفق عليه.

5 - **الإنتاج وتقديم الخدمات** Production and Service Provision

الإنتاج والخدمة من الأمور الأساسية داخل المؤسسة وهذا يتطلب الاهتمام بهذا الجانب من حيث توفير المعدات اللازمة لإنجاز المنتج، واتخاذ الإجراءات التي تكفل الحفاظ على المنتج سواء أكان أثناء التخزين أو النقل أو أثناء إجراءات التسليم، وفيما يلي شرحاً لهذه العمليات:

أ- **تدقيق عمليات الإنتاج والخدمات** Production and Service Provision

عندما لا يمكن تدقيق المنتج النهائي باستخدام مراقبة وقياس لاحق كما هو في الخدمات مثلاً على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات الكفيلة لمنع حدوث أي عيوب في المنتج النهائي، وبشكل عام فإن ذلك يتطلب توفير المعدات اللازمة وتأهيل الموظفين الذين سيقومون بهذه العملية، وتحديد معايير المراجعة والمصادقة.

ب- الترميز والتمييز Identification and Tractability

على المؤسسة أن تعرف وتحديد وتميز المنتج بالطرق المناسبة خلال عملية ومراحل الإنتاج المختلف، أي المطلوب في هذه المرحلة إعطاء تمييز واضح للمنتج في مراحل الإنتاج المختلفة.

ج- ملكية العميل.

وهي تمثل المواد التي يضعها العميل لدى المؤسسة بصفة أمانة ومثال ذلك الشيكات برسم التحصيل التي يتم إيداعها داخل البنوك. مثل هذه المواد على المؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان حفظ هذه المواد من التلف واتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ عليها من التلف والضياع، وإلى المؤسسة إبلاغ العميل إذا أصبحت هذه المواد غير صالحة أو تعرضت للاختلاس أو الفقدان أو أصابها التلف واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تعويض العميل.

د- المحافظة على المنتج reservation of Product

على المؤسسة أن تحافظ على المنتج خلال العمليات الداخلية من حيث توفير التخزين اللازم وظروفه، وطرق النقل لضمان سلامة المنتج وحفاظه على جودته.

6 - السيطرة على أدوات القياس والمراقبة

Control of Monitoring and Measuring Devices

ويتطلب ذلك تحديد أدوات القياس المطلوبة وأن تحدد أساساً عملية القياس وآلية عملها، وذلك للتأكد من مطابقة المنتج مع متطلبات الجودة والمواصفات المطلوب تحقيقها، وتعتبر أدوات القياس من الأمور الهامة في هذا المجال وهذا يتطلب من المؤسسة لضمان عملها بالشكل المطلوب ما يلي:

أ- يتم معايرتها والتحقق من أدائها من حين لأخر لضمان دقتها.

ب- يتم تعديلها كلما كان ذلك ضروريا.

جـ- يتم حمايتها من التلف والتلاعب خلال التسليم والتخزين.

د- على المؤسسة أن تقيم وتسجل نتائج القياس السابقة عندما يتضح أن الأدوات لا تطابق المتطلبات، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان دقة القياس.

خامساً: القياس والتحليل والتحسين Measurement , analysis and Improvement.

وهذا هو العنصر الأخير من متطلبات نظام الجودة، وهذا يتطلب إجراء عملية القياس لضمان أن المنتج النهائي مطابق مع المتطلبات الموضوعية، وهذا النشاط يهدف إلى الضمان التحسين المستمر، تطوير نظام الجودة وفيما يلي شرحاً مفصلاً لأهم هذه العمليات:

1- **الرقابة والقياس** Monitoring and Measurement

ويمكن استخدام الرقابة والقياس من خلال الآتي:

أ- **رضى العميل** Customer Satisfaction

يعتبر العميل إحدى طرق القياس لأداء نظام إدارة الجودة، وهذا يتطلب من المؤسسة دراسة التغذية الراجعة من العميل حول المنتج والعمل على تعديل المنتج، بما يتلائم مع متطلبات العميل، كما يجب ايلاء شكاوي العميل الأهمية اللازمة لأن العميل الذي يشتكي ويتقدم بشكوى للمؤسسة يختلف عن العميل المتذمر الذي يعمل على بث السمعة السيئة عن منتجات المؤسسة.

ب- **تدقيق الحسابات الداخلي** Internal audit

أن تقوم وبشكل دوري ومخطط له بالتدقيق الداخلي على حساباتها وذلك للتأكد من أن نظام الجودة مطبق ومفصل داخل المؤسسة، والتأكد من أن العمل اليومي وإجراءاته متوافقة مع متطلبات القياس العالمي ومتطلبات نظام الجودة داخل المؤسسة.

وفي هذا المجال لا بد من أن يتم اختبار مدققين داخليين لهذه الغاية وأن يكون عملهم وتدقيقهم موضوعي متجرد من أي نوع من أنواع التحيز .

كما لا بد من تعريف المسؤوليات والمتطلبات الخاصة بتنفيذ عملية التدقيق وأن تكون ضمن آلية وخطة محددة مسبقاً وبعد انتهاء عملية التدقيق يتم وضع تقرير للملاحظات الواردة في عملية التدقيق والإجراءات المتخذة لتصحيح الأخطاء وحلها.

2- عمليات الرقابة والقياس Monitoring and Measurement of Processes

على المؤسسة أن تطبق طرقاً مناسبة للرقابة لقياس عملية نظام إدارة الجودة، وهدف القياس والرقابة للتأكد من فعالية نظام إدارة الجودة ومن انه مطبق داخل المؤسسة.

3- رقابة وقياس المنتج Monitoring and Measurement of Product

ويتطلب ذلك مراقبة خصائص المنتج للتحقق من أن متطلبات المنتج قد تم تحقيقها ووفقاً للمواصفات المطلوبة، وهذه العملية تتم من خلال مراحل إنتاج المنتج المختلفة ووفقاً للترتيبات مخطط لها مسبقاً.

4- السيطرة على المنتجات غير المطابقة. Control of Nonconforming Product

التأكد من أن المنتجات غير المطابقة للمتطلبات المحددة مسبقاً قد تم تحديدها والسيطرة عليها لتجنب استخدامها أو تسليمها، حيث أن ذلك يضع المؤسسة في إشكالات تجارية، لذا عليها أولاً: عزل هذا المنتج المعيب وغير المطابق للمواصفات وثانياً: عليها اتخاذ الإجراءات المناسبة للتخلص منه وعندما تكتشف المؤسسة وجود منتجات غير مطابقة بعد التسليم عليها إتخاذ الإجراءات اللازمة لحل هذه المشكلة كالإتصال مع العميل الذي تم تسليمه المنتج، مثلاً وإبلاغة بالأمر والاعتذار له عن هذا الخطأ.

5- تحليل البيانات Analysis of Data

تجميع وتحليل البيانات المناسبة واللازمة لإثبات مدى ملائمة وفاعلية نظام إدارة الجودة والتقييم والتعرف على مواطن القوة والضعف داخل النظام وهذه البيانات يتم الحصول عليها كنتيجة للرقابة والقياس وعادة تقدم تحليل البيانات معلومات تتعلق بمدى رضا العميل من عدمه، وكذلك معلومات حول مطابقة المنتج للمتطلبات من عدمه، وأخيراً تقديم معلومات عن الموردين.

6- **التحسين** Improvement

التحسين المستمر لضمان فاعلية نظام الجودة، عن طريق استخدام سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق المحاسبي، تحليل البيانات، الإجراءات التصحيحية، ومراجعة الإدارة، ويشمل ذلك:

1- الإجراء التصحيحي

اتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجة سبب عدم المطابقة وذلك للعمل على تصحيح الخطأ أولاًولمنع تكراره ثانياً والإجراءات التصحيحية يجب أن تكون مناسبة لحالات عدم التطابق وأن تكون الحل الأمثل لذلك. وفي هذا المجال يجب عمل ما يلي لضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية بشكل فعّال:

أ- مراجعة الإنحرافات بما فيه شكاوي العميل والعمل على معرفة أسبابه.

ب- إتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار هذه الانحرافات.

جـ- تحديد وتنفيذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

د- حفظ سجلات ونتائج الإجراءات التصحيحية المتخذة.

2- الإجراءات الوقائية

على المؤسسة اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتخلص من أسباب عدم التطابق المتوقعة لمنع حدوثها. وحتى لو وقعت مثل هذه الإنحرافات فأن المؤسسة تكون قادرة على التعامل معها وبشكل فعال ولتفعيل هذه الإجراءات لا بد عمل ما يلي:

أ- تحديد حالات عدم التطابق المتوقعة وأسبابه.

ب- تقييم الحاجة للإجراءات اللازمة للتأكد من حلها للمشكلة ولأسباب عدم التطابق.

ج- تحديد وتنفيذ الإجراءات اللازمة.

د- حفظ سجلات نتائج الإجراءات المتخذة.

هـ- مراجعة الإجراءات الوقائية التي تم اتخاذها.

من خلال الاستعراض السابق لمتطلبات الآيزو ونظام الجودة حسب مواصفات عام 2000 نلاحظ أن المنظومة جاءت متكاملة، وركزت على كافة المحاور والأنشطة داخل المؤسسة من حيث تحديد مسؤولية الإدارة العليا وإجراءات التوثيق والتصميم والتطوير...الخ وهي مناسبة جداً للمصارف التجارية محور هذه الدراسة وإذا تم انتهاجها من قبل المصارف فإنها حقاً تصل لمنظومة متكاملة لنظام الجودة.

ما يميز آيزو 9001، 2000 الآن ما يلي (Ray Tricker and Truce2001: 107)

1- مدته تتناسب مع كافة أنواع المؤسسات على اختلاف أنواعها.

2- لم يعد المعيار فقط يحتوي على عشرون عنصراً منفصلاً.

3- يعرف المسؤوليات والسلطات والواجبات بمراحل عمل مختلفة.

4- يضع متطلبات لمراجعة منتظمة للجودة.

5- يوفر مدخلاً لتوثيق الجودة داخل المؤسسة.

6- يهتم وبشكل مباشر ببيئة العمل وضرورة الاهتمام بها لما لها من دور بارز في تفعيل نظام الجودة.

7- يركز ويؤكد على ضرورة الاهتمام بالعميل وتلبية حاجاته ورغباته.

8- التركيز على التواصل المستمر مع العميل لمعرفة ردة فعله عن المنتج ومعرفة ملاحظاته.

9- يركز على عمليتي التصميم والتطوير وبشكل مفصل.

10- يعطي تفصيل وتعريف أفضل لعملية الشراء وآلية التعامل مع الموردين.

11- يتم التحقق من المنتج قبل الشراء بصورة أفضل.

12- تتم المصادقة على مخرجات العمليات داخل المؤسسة للتأكد من توافقها مع المتطلبات المتفق عليها.

13- يعتبر نموذج متكامل مع آيزو 10012 فيما يتعلق بأدوات القياس والتأكد من دقتها ومتابعتها بشكل مستمر.

إدارة الجودة الشاملة Total Quality management

مفهوم الجودة الشاملة:

عُرفت الجودة الشاملة من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ISO على أنها عبارة عن أسلوب اداره للمؤسسه تتمحور في مجملها حول الجودة وتقوم على مبدأ المشاركة الهادفة لجميع أفراد المؤسسة وتهدف إلى النجاح على المدى البعيد من خلال تحقيق رضى العميل، وفوائد للمؤسسة وكذلك للمجتمع. (مواصفة الايزو، 1994 :11)

من خلال التعريف السابق يُمكن ملاحظة مايلي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إدارة المؤسسة أي النهج والأسلوب الإداري المتبع من قبل المؤسسة لإدارتها.

ثانياً: التركيز على إشراك العاملين في اتخاذ القرار مشاركة فعّالة وهذا مبدأ هام من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: التركيز على العميل، حيث أنه محور نجاح أي مؤسسة ونظام الجودة يتطلب عدد من الأمور لتحقيق رضى العميل وإشباع حاجاته ورغباته والاهتمام بشكواه واقتراحاته، سابقاً عندما كان الطلب أكثر من العرض كان الاهتمام قليلاً برغبات وأذواق العملاء ولكن حالياً حيث أن العالم أصبح قرية صغيرة وبلا قيود جمركية وأصبح العرض أكثر من الطلب أدى ذلك إلى التركيز على العميل والاهتمام برغباته من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.

رابعاً: اتباع أسلوب إدارة الجودة الشاملة يحقق فوائد للمؤسسة وللمجتمع فالفوائد التي تحققها المؤسسة تتمثل في إطالة عمر الشركة وزيادة حصتها السوقية وتحقيق المزيد من الأرباح وإشباع رغبات وحاجات عملائها. وبالنسبة للمجتمع حيث يحصل المواطن على منتجات ذات جودة عالية وهذا بالتالي يعود بالنفع على المواطن من ناحية ومن ناحية أخرى نجاح المؤسسة وتحقيقها للأرباح والتقدم يعود بذلك نفعاً على المجتمع من حيث أن الضريبة التي يتم جبايتها تعود بالنفع على المواطن بصورة غير مباشرة.

تطور مفهوم الجودة:

يخطئ من يعتقد أن الجودة مفهوم حديث وجاء فجأة، ولكن الواقع أن مفهوم الجودة له جذوره التاريخية وبدأ منذ بداية ا لبشرية الأولى فكافة الديانات السماوية دعت لإتقان العمل بدقة متناهية.

كما استخدم البابليون مفهوم الجودة والمقاييس حيث عملوا على توحيد وتجانس للمقاييس والأوزان المستخدمة داخل البلاد. ومن خلال ذلك نلاحظ أن الاهتمام بالجودة كان مستمراً على مدى العصور والأزمان وتاريخياً يمكن توضيح التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة بالمراحل التالية (خضير، كاظم وسلطان ابوتايه، 2001 89-90).

أولاً: الفترة من 1940-1945: كان رواد هذه الفترة من الأمريكان حيث تم عن طريقهم استخدام الأساليب الإحصائية في عمليات الفحص والاختبارات النهائية، وإدخال مفهوم ضبط الجودة الإحصائية من خلال إجراءات الفحص الدقيقة.

ثانياً: حقبة الخمسينيات: اهتمت الشركات اليابانية في هذه الحقبة بالجودة والتركيز عليها وتم وضع فرق عمل متخصصة في هذا المجال، حيث تم تهيئة أدوات العمل والمواد اللازمة لتحقيق الجودة.

ثالثاً: حقبة الثمانينيات: ظهرت معايير للجودة، حيث تم عام 1987م إصدار مواصفة (الآيزو 9000).

رابعا: حقبة التسعينات: تم تطوير مواصفات الجودة كاملة وتم إصدار سلاسل جديدة متخصصة مثل سلسلة ألا يزو 14000 والتي تهتم بوضع نظام شامل للبيئة داخل المنتظمة. بما أن التطور مستمراً في المنظمات فإن نظام الجودة متواكب مع هذه التطورات لكي لا يكون نظاما جامداً بل نظاماً مرناً متوافقاً وكافة الاحتياجات التنظيمية فتم تعيل مواصفة آيزو 9001 –1994 ويتم تعديلها وإصدارها عام 2000 والتي اشتملت خمسة بنود بدلاً من عشرون بنداً.

الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة وبين مواصفات الجودة:

يمكن إجمال هذه الاختلافات حسب الجدول رقم(1) والذي يوضح أهم هذه الاختلافات.

جدول رقم(1)

الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة وبين مواصفات الايزو

إدارة الجودة الشاملة TOTAL Quality Management	*مواصفات الجودة* ISO9000
موجهة للعملاء	ليس بالضرورة أن تكون موجهه للعملاء
تعتبر المحور الأساسي وجزء هام من استراتيجية المنظمة.	قد لا تكون جزاءا من الاستراتيجيه.
موجهة بفلسفة، مفاهيم وأدوات وأساليب شاملة.	موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني
يتولى مسؤولياتها كل فرد في المنظمة وليس إدارة أو قسم.	يتولى إدارتها قسم أو إدارة مختصة
تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم	لا يتطلب ذلك إجراء تعديلات جوهرية
تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية.	يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارة محددة

عبدالعزيز ،سمير، إدارة الجودة الشاملة والآيزو. 9000، (القاهرة، مكتبة ودار الشعاع 1999، 146).

مبادئ الجودة الشاملة:

للجودة الشاملة عدد من المبادئ، ويمكن إجمال بعضاً منها(الخبراء العرب، 1994 ، 69-70):

1- تحديد الأسواق المستهدفة بدقة وعناية وتحديد الحصة السوقية.

2- الاهتمام بالعميل و رغباته وحاجاته والعمل على إشباعها.

3- الاهتمام بالعاملين وبقدراتهم وضرورة الاهتمام بحاجاتهم وتطلعاتهم واشراكهم في اتخاذ القرار.

4- الإيمان بالمسؤولية الاجتماعية، حيث يتم الاهتمام بقضايا المجتمع واهتماماته والاهتمام بالبيئة والحفاظ عليها.

5- تشجيع روح العمل الجماعي وتوفر البيئة المناسبة لتشكيل عمل الفريق الواحد وتفاعله لإنجاز الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

6- القدرة على وضع خطط محددة مسبقاً لتحيق أهداف المنظمة.

الخلاصة:

تم استعراض العديد من المواضيع والمتعلقة جميعها بمواصفة الآيزو حيث تم التطرق لما يلي:

أولاً: التعرف على مفهوم الآيزو والذي يشير إلى الحروف الأولى من المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ومقرها العام في جنيف التي جاء إنشائها استجابة من الدول الأعضاء آنذاك لإيجاد مقاييس موحدة لمنتجاتهم.

ثانياً: التطور التاريخي لمواصفة الآيزو والمحاولات المتعددة لتطوير هذا المفهوم بداية من عام 1968 ولغاية عام 1992 والمساهمات العامة للدول كاملة لتطوير هذا المفهوم.

ثانياً: دوافع الحصول على شهادة الآيزو متعددة وتختلف من منظمة لأخرى منها ما يتعلق بالحاجة لإرضاء العملاء والاستجابة لرغباتهم وأحياناً حصول منافس في نفس القطاع على شهادة الآيزو يكون دافعاً للمنظمة للحصول عليها.

رابعا: فوائد الحصول على شهادة الآيزو متعددة منها إنشاء معايير جودة موحدة لدى جميع دول العالم ومنها توفير لغة مشتركة للتبادل التجاري ومنها تزايد الفرص التسويقية، وزيادة ثقة العملاء.

خامساً: مبادئ سلسلة الآيزو وهي: التنظيم، التوثيق، حفظ السجلات، ضبط الوثائق، وتحديد الأخطاء ومعالجتها.

سادساً: الصعوبات التي تعترض المنظمات أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو متعددة، منها ما يتعلق بالتكاليف المرتفعة والحاجة لتدريب العاملين وضعف الخبرات الداخلية عدم وجود الكوادر المدربة، وندرة الدور الاستشارية.

سابعاً: مراحل الحصول على شهادة الآيزو تتمثل بالمراحل التالية: مرحلة التوجيه والاختيار ومرحلة الإعداد مرحلة التوثيق ومرحلة التطبيق ومرحلة المراجعة، وأخيراً مرحلة التسجيل.

ثامناً: تم استعراض مفهوم تخطيط الجودة وأهمية تخطيط الجودة من حيث تحديد العمليات الرئيسية داخل المنظمة، والتركيز على التحسين والتطوير وتشجيع العمل الجماعي وروح الفريق الواحد.

الدراسات السابقة:

اولا: الدراسة التي قام بها جوتزاماتي وتسيوتراس **Gotzamani (&Tsiotras1996)** بعنوان ايزو 9000 كمفتاح للدخول لادارة الجودة الشاملة ، وقد كانت الدراسة على عدد من الشركات اليونانية وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق الايزو يحقق عددا من الفوائد ومنها:

أ- فوائد داخلية منها تحقيق مميزات تنافسية،ووضع قواعد واضحة لأجراءات العمل، ووزياده الانتاجية.

ب- فوائد خارجية منها سهولة كسب العملاء،وتحسين سمعة الشركة خارجيا، وزيادة المبيعات.

ثانيا: الدراسة التي قام بها دين الموتى(Elmuti Dean ,1996) تحت عنوان "مقاييس ذات مستوى عالمي لمنافسة عالمية نظرة إلى آيزو 9000" وقد أشار الباحث في هذه الدراسة إلى أهم النتائج التي تم تحقيقها بسبب تبني عدد من الشركات لمفهوم الآيزو في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا ومن أهم النتائج التي توصلت الى ان تطبيق الايزو ادى الى زيادة الالتزام بالوقت المحدد للتسليم النهائي وزيادة نسبة النجاح للانتاج من اول مرة وبدون اخطاء وارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة نسبة المبيعات.

ثالثا: الدراسة التي قام بها ماست ودان (Mast and Dan,1998) بعنوان تجارب الشركات السويدية في الصناعة لتطبيق آيزو 9000، حيث شملت الدراسة مائة وأربعة شركات سويدية حاصلة على شهادة الا يزو وكانت النتائج كما يلي:

أ- زيادة الإنتاجية داخل الشركات وبالتالي زيادة ربحيتها نتيجة لتطبيق متطلبات الآيزو.

ب- فتح الباب أمام أسواق جديدة نتيجة لتطبيق متطلبات الآيزو.

ج- زيادة عدد العملاء وكسب عملاء جدد.

د- تحسن في مستوى جودة المنتجات والالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

رابعا: الدراسة التي قام بها (**Kumar&cheng1996)**

بعنوان دليل التطبيق للايزو 9000، وتوصنت الدراسة الى ان الحصول على شهادة الايزو يحقق فوائد متعددة منها:فتح اسواق جديدة،وتحسين الجودة والانتاجية،وتقليل التكاليف .

خامسا: دراسة قام بها(Tapan,1996)،على شركتين تعملان في مجال الالكترونيات احداهما ايرلندية والاخرى هنديه،وتوصلت الدراسة الى ان الشركتان حققتا العديد من الفوائد نتيجة تطبيقها بنود متطلبات الايزو ومن اهمها:زيادة القدرة التنافسية،وزيادة حجم المبيعات،ورفع كفاءت العمل،وتحسين العملية الانتاجية.

سادسا: الدراسة التي قام بها (الحميضي، 2000) للتعرف على "اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفة الآيزو9000 في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك"، توصلت الدراسة الى ان معظم أفراد الإدارة العليا في الشركة لتطبيق مواصفات الجودة الدولية (الآيزو 9002) وبدرجة قوية. من حيث تطبيقها لمنظومة الجودة وكذلك محور عمليات التشغيل، ولكن محور الأنشطة المساعدة يتم تطبيقه بدرجة متوسطة.

سابعاً: الدراسة التي قام بها (الطروانة محمد، 2000) للتعرف على التحسن الذي حققته الشركات الصناعية الأردنية على أبعاد نظام (الآيزو 9000) والفوائد الناتجة عن تبنيها لهذا النظام والصعوبات التي واجهت الشركات أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو، وقد شملت عينة الدراسة الشركات الصناعية الأردنية التي حصلت على شهادة الآيزو حتى نهاية عام 1997 وكان عددها 40 شركة وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

أ- تبين أن الشركات حققت نسباً من التحسن وحصلت على العديد من الفوائد كنتيجة لتطبيق بنود مواصفة الآيزو ومن هذه الفوائد توسيع نطاق السوق، زيادة القدرة التنافسية، تنمية ثقة العملاء، تقليل أخطاء العمل وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، أما من حيث تخفيض التكاليف أظهرت الدراسة عدم مساهمة تبني الشركات لنظام الجودة في تخفيض التكاليف.

ب-أظهرت الدراسة أن الشركات الصناعية واجهت العديد من الصعوبات من حيث ارتفاع التكاليف للحصول على شهادة الايزو وعدم الالمام بابعاد الجودة وقلة المكاتب الاستشارية المحلية وكثرة المتطلبات وحداثة المفهوم.

ثامنا: الدراسة التي قام بها (النابلسي، 1997)، بعنوان "تجربة شركة" حكمة للمستلزمات الصيدلانية" في الحصول على شهادة (الآيزو، 9000) "وذلك للتعرف على الصعوبات والمعوقات التي واجهت الشركة أثناء حصولها على الشهادة والتعرف على الفوائد التي حصلت عليها الشركة من تطبيقها لمنظومة الآيزو توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أ- الصعوبات التي واجهتها الشركة صعوبات إدارية تتمثل في طبيعة تدخل الإدارة في سير العمل وضبطه الإجراءات المتعلقة بذلك تعتبر من أهم الصعوبات في هذا المجال.

ب- الفوائد التي حققتها الشركة:

1- زيادة في رضى العملاء وتقليل الشكاوي وزيادة ولائهم للشركة.

2- توفير مخزون من المعلومات سهل ويسير ويمكن الرجوع إليه في أي وقت.

تاسعا: الدراسة التي قام بها (العجلوني، 1999)، حول "أثر تطبيق مقاييس الجودة 9000 على الأداء المالي للشركات الأردنية المساهمة"، حيث تم اختيار عينة الدراسة من الشركات الأردنية المساهمة التي حصلت على الآيزو 9000، وبلغ عدد العينة سبع شركات وجميع هذه الشركات مضى على تأسيسها أكثر من ثلاث سنوات وجميعها طبقت مقاييس الآيزو 9000 لمدة لا تقل عن تسعة شهور حتى 1997/12/31م.

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جوانب الأداء المالي والمتمثلة في:

المبيعات، سعر السهم، تنظيم الإدارة المالية، كفاءة الشراء، تكاليف المخزون، الملاءة المالية وأخيراً الربحية. وبين نسبة المبيعات التصديرية وكذلك العلاقة بين الآيزو9000 كمتغير مستقل.

عاشرا: الدراسة التي قامت بها (الاشقر،2001)، بعنوان "دراسة نظام الجودة الآيزو 9000 وتحليل أثر تكاليف الجودة على تكاليف الإنتاج مع التطبيق العملي على شركة "أد يراس".

وكان أسلوب الدراسة الذي تم انتهاجه من قبل الباحثة تحليل التكاليف قبل تطبيق بنود مواصفة الآيزو وبعده حيث أجريت دراسة ميدانية إحصائية في الشركة والتي تعمل في مجال صناعة الألبسة لمعرفة العناصر التي تأثرت بتطبيق نظام الجودة ومعرفة أثر تلك التكاليف على تكلفة وحدة المنتج وبعد تحليل مالي لعناصر التكلفة توصلت الباحثة إلى مايلي:

1- بعد تطبيق بنود مواصفة الآيزو في الشركة انخفضت تكاليف الإصلاحات والصيانة العامة.

2- انخفاض ملموس في نسبة المنتجات المعيبة (المعدومة).

3- انخفاض نسبة تكاليف الفشل الخارجي من حيث سوء السمعة وفقدان ثقة العملاء وذلك لتقليل نسبة المنتجات غير المطابقة للسوق.

4- أظهرت الدراسة وجود تكاليف جديدة تتعلق بتكاليف التدريب للعاملين وتأهيلهم، وكذلك التكاليف الخاصة بتقييم نظام الجودة من حيث أنشطة الفحص والاختبار.

حادي عشر: الدراسة التي قامت بها (الحاج علي، 1998). بعنوان "دراسة وتحليل وتطبيق فعلي لمتطلبات الآيزو 9002 في مؤسسة المجموعة الصناعية المتحدة" وجاء أسلوب الدراسة معتمداً على دراسة الوضع الحالي للشركة ومقارنته مع متطلبات المواصفة ومن ثم القيام بتنفيذ الخطوات اللازمة لتحقيق جميع المتطلبات وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

1- أن مواصفة الآيزو 9002 يمكن أن تستخدم كهيكلة عمل للتحسين المستمر والتطوير إذا تم تطبيقها بصورة فعالة.

2- تطبيق بنود مواصفة الآيزو 9002 يؤدي إلى فتح أسواق جديدة للمؤسسة وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

3- استخدام التطبيقات الإحصائية كمتطلب الحصول على شهادة الآيزو يؤدي إلى تحقيق فوائد منها تقليل التكلفة وتحسين جودة المنتجات والعمليات الصناعية.

ثاني عشر: الدراسة التي قام بها (ريان، 1995)، بعنوان "إدارة الجودة الكلية ومستقبل نجاح الآيزو في الأردن"، حيث تناول في دراسته المعوقات التي تعترض هذا الأسلوب الإداري الحديث واقترح نموذجاً للعمل لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة والآيزو في الشركات الأردنية الإنتاجية وهذه المراحل كما يلي:

1- مرحلة التحضير: من حيث الاستعداد التام والتحضير المسبق للحصول على شهادة الآيزو وتطبيق نظام الجودة بما في ذلك حملات التوعية.

2- مرحلة الحشد والتعبئة.

3- مرحلة تنظيم العمليات الوظيفية وإعادة هيكلتها.

4- مرحلة إعادة هيكلة الشركة بشكل ملائم ومتسق.

5- مرحلة الصيانة والتحسين المستمر لنظام الجودة.

ثالث عشر: الدراسة التي قام بها (عدنكلي، 1995)، بعنوان "وضع خطة تطبيقية لتنفيذ أجزاء من متطلبات الآيزو 9000 في شركة العبوات الطبية العربية"، وكانت منهجية الدراسة مراجعة كاملة لنظام الجودة المطبق داخل الشركة ومعرفة الانحرافات وذلك من خلال مقارنة المطبق فعلياً مع بنود المواصفة وكنتيجة لذلك تم وضع نظام التوثيق المطلوب بما يتلاءم مع متطلبات الحصول على شهادة الآيزو، حيث يعتبر توثيق العمليات المختلفة من حيث توثيق كافة العمليات وأدلة السياسات والإجراءات ودليل الجودة من الأمور الهامة في أي نظام للجودة.

رابع عشر: الدراسة التي قام بها (الخبراء العرب عام، 1994) وذلك للتعرف على أهم الفوائد الممكن الحصول عليها من تطبيق بنود مواصفة الآيزو يمكن حصرها بما يلي:

1- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.

2- تحقيق الأرباح كهدف لأي مؤسسة إنتاجية، خدمية، صناعية.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها:

جاءت هذه الدراسة لتبحث في اتجاهات العاملين في المصارف التجارية الأردنية نحو تطبيق مبادئ الآيزو 9001 إصدار عام 2000، وما يتصل بذلك من عناصر داخلية ومحيطة.

ويمكن تلخيص مميزات هذه الدراسة عن سابقاتها من الدراسات التي بحثت في اتجاهات شبيهة بما يلي:

أ- كانت نقطة انطلاق البحث الميداني موظفو البنوك التجارية الأردنية في مختلف أنحاء المملكة الأردنية الهاشمية، وغطت العينة التي تم اختيارها هذا القطاع ككل، لتحاول في مرحلة لاحقة رسم صورة عامة لاتجاهات العاملين في هذا القطاع، نحو تطبيق مبادئ الآيزو على مستوى الأردن ككل، وبموضوعية ما أمكن، وبهذا المعنى كانت هذه الدراسة شمولية على المستوى الوطني العام.

ب- عالجت هذه الدراسة موضوعها في أحدث إصدار لمواصفات الآيزو 9001 (إصدار عام 2000) وفي حدود علم الباحث، ما من دراسة في الأردن عالجت ذلك، وفي هذا القطاع بالتحديد.

ج- تميزت الرسالة بهيكل نظري وميداني بحيث كان الهيكل النظري توطئة للبحث الميداني وفي انسجام معه، وقد حاول الباحث إيلاء هذه العلاقة اهتماماً خاصاً، بحيث تم التركيز في الجانب النظري على تلك العناصر التي سيعالجها البحث الميداني، في كل منسجم.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية وذلك حسب نشرة جمعية البنوك، إصدار عام 2001.

الجدول رقم (2)

مجتمع الدراسة

اسم المصرف	عدد الفروع
البنك العربي	31
بنك الإسكان	97
البنك الأهلي	49
بنك الأردن	65
بنك القاهرة / عمان	40
البنك الأردني الكويتي	35
بنك الأردن والخليج	24
بنك المؤسسة المصرفية	14
البنك البريطاني	5
بنك فيلادلفيا	8
ستي بنك	2
مصرف الرافدين	4
المجموع	374

عينة الدراسة

تشمل عينة الدراسة فروع المصارف التجارية الأردنية في محافظات المملكة، حيث تم أخذ 10% من عدد العاملين داخل المصارف التجارية داخل المملكة، موزعة على الفروع المختلفة لهذه البنوك، هذا وقد تم توزيع (510) استبانات بطريقة العينة العشوائية البسيطة،أستعيد منها (407)، والجدول رقم (3) يوضح عينة الدراسة:

الجدول رقم (3)

عينة الدراسة

اسم المصرف	عدد الفروع	عدد الموظفين	عدد الاستبانات الموزعة
البنك العربي	31	700	70
بنك الإسكان	97	1049	115
البنك الأهلي	49	525	53
بنك الأردن	65	774	78
بنك القاهرة / عمان	40	870	87
البنك الأردني الكويتي	35	308	31
بنك الأردن والخليج	24	245	25
بنك المؤسسة المصرفية	14	202	21
البنك البريطاني	5	105	11
بنك فيلادلفيا	8	87	9
ستي بنك	2	40	4
مصرف الرافدين	4	52	6
المجموع	374	4957	510

أداة الدراسة:

استناداً إلى الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع الآيزو والتي تم الاستئناس بها وانسجاماً مع أهداف الدراسة والغاية منها، تم تقسيم أداة الدراسة إلى خمس مجموعات، وحسب التسلسل التالي: (انظر ملحق رقم 1)

أ- القسم الأول: العوامل الديمغرافية الأسئلة من 1-6.

ب- القسم الثاني: متطلبات الآيزو حسب مواصفة عام 2000، الأسئلة من

(8-51) وحسب بنود المواصفة الأصلية، كما يلي:

1- متطلبات عامة الأسئلة من (8-15).

2- مسؤولية الإدارة الأسئلة من (16-23).

3- إدارة الموارد الأسئلة من (24-30).

4- إنجاز المنتج الأسئلة من (31-45).

5- التحليل والتطوير الأسئلة من (46-51).

ج- القسم الثالث: فوائد الحصول على شهادة الآيزو الأسئلة من 52-62).

د- القسم الرابع: الصعوبات المتوقعة الأسئلة من (63-68).

هـ- القسم الخامس: مبادئ إدارة الجودة الأسئلة من (69-77).

فرضيات الدراسه

1- الفرضية الأولى الرئيسية لا تطبق المصارف التجارية بنود مواصفة الآيزو 9001 حسب إصدار عام 2000م.

2- الفرضية الثانية الرئيسية: لا يؤدي تطبيق المصارف التجارية لبنود مواصفة الآيزو إلى تحقيق فوائد.

3- الفرضية الثالثة الرئيسية: لا تواجه المصارف التجارية صعوبات أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو.

4- الفرضية الرابعة: لا تطبق المصارف التجارية مبادئ الجودة الشاملة.

5- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في المصارف التجارية الاردنية نحو تطبيق بنود مواصفة الايزو تعزى الى اختلاف العوامل الديمغرافية(الجنس، العمر، الخبرة، المستوىالوظيفي، مكان العمل،المستوى التعليمي).

صدق وثبات الاداة:

تم توزيع الاستبانة في صياغتها الأولية على عدد من المتخصصين والخبراء في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسمي الإدارة العامه وادارة الاعمال في جامعة مؤته وعدد من المختصين في مجال الجودة من خبراء البنوك التجاريه للتحقق من ثباتها، حيث بلغ عدد المحكمين الذين وزعت عليهم الاستبانة في صورتها الأولية (12) محكما، وقد استجاب منهم (8) وبذلك تكون نسبتهم 66.67 %، وقد تم عرض الاستبانة على هؤلاء المحكمين لإبداء آرائهم في مدى انتماء كل فقرة للبعد ودرجة وضوح صياغتها، كما طلب منهم تقديم أية اقتراحات يرونها مناسبة لتحسين

الاستبانة، والسماح لهم بإجراء التعديل المناسب وما يرونه من حذف أو نقل من بعد لآخر.

وبعد تفريغ آراء المحكمين حول كل فقرة تم اعتماد كل فقرة حصلت على موافقة (6) من المحكمين، حيث تم أيضاً التعديل في صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، وحذف وإضافة بعض الفقرات، وتم أيضاً دمج بعض الفقرات حيث أصبح عدد فقرات الاستبانة (77) فقرة كما هو موضح في ملحق الاستبانة.

وتم اجراء دراسة اختبارية لعينة مكونة من (25) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة، للتعرف على درجة فهمهم ووضوح الاستبانة في نظرهم، حيث تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach's Alpha Equation) للاتساق الداخلي بلغ (ألفا 88.68%). فقد تم التأكد من ثبات الأداة بطريقتين:

الطريقة الأولى: تم اختيار عينة استطلاعية بلغت (25)، تم اختيارهم من خارج عينة الدراسة، ثم تم تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار واعادة الاختبار (Test-Retest) وبفارق زمني قدره أسبوعين ثم تم احتساب معامل ثبات السكون (Stability) باستخراج معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson's) بين أداء أفراد العينة في التطبيق الأول والثاني وكانت النتائج كما في الجدول رقم(4).

جدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات (السكون) لكل الأداة بشكل عام

البعد	معامل الثبات
متطلبات مواصفة الآيزو 9001/ 2000	0.085
الفوائد المتوقعة من تطبيق الآيزو	0.83
الصعوبات المتوقعة للحصول على شهادة الآيزو	0.81
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.84
الثبات الكلي	0.84.8

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ثبات السكون مرتفعة جداً وكافية لأغراض البحث العلمي.

الطريقة الثانية: تم استخراج معامل الثبات للاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability) باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Equation)، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل مجال من مجالات الدراسة والأداة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
متطلبات مواصفة الأيزو 9001/ 2000	45	0.9171
الفوائد المتوقعة من تطبيق الآيزو	11	0.7766
الصعوبات المتوقعة للحصول على شهادة الآيزو	6	0.8179
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	9	0.7872
الثبات الكلي	71	0.8868

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن هذا المعامل مقبول بدرجة عالية وكافٍ لإغراض الدراسة.

المعالجة الإحصائية :

تم استخدام الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات افراد عينة الدراسة، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، وتم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع وباقي اسئلة الدراسة.

الخلاصه:

تم التعرض في الفصل الثالث الى مجتمع الدراسة من حيث عدد هذا المجتمع الاصلي الذي بنيت عليه هذه الدراسة، كما تم مناقشة عينة الدراسة واسلوبها حيث تم اختيارها بطريقة العينة الشوائية البسيطة.

وجاءت فرضيات هذه الدراسة منسجمة مع أهدافها حيث كانت تدور في مجملها حول مدى التزام المصارف التجارية بتطبيق بنود مواصفة الأيزو، والفوائد والصعوبات، وكذلك التعرف على العلاقة بين العوامل الديمغرافية وبين متطلبات نظام الآيزو.

الفصل الرابع

عرض النتائج

سوف يتم تخصيص هذا الجزء من الدراسة لعرض النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، حيث سيتم بداية عرض خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث: الجـنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، مكان العمل، المستوى الوظيفي.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير التـابع وبقيـة المتغيرات لتصفية البيانات في مرحلة مبكرة والإبقاء على المتغيرات ذات العلاقـة القوية لغايات التحليل. وكذلك تم اسـتخدام المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعيارية لمعرفة اتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود مواصفة الآيزو.

وأخيراً تم استخدام اختبار (ت) واختبار تحليـل التبـاين المتعـدد وتحليـل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

1. وصف خصائص عينة الدراسة :

جدول رقم (6)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المؤية %
الجنس	ذكور	242	59.5
	إناث	165	40.5
العمر	20- أقل من 25 عاماً	75	18.4
	25- أقل من 30 عاماً	114	28
	30- أقل من 35 عاماً	82	20.1
	35- أقل من 40 عاماً	87	21.4
	اكثر من 40 عاماً	49	12
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	24	5.9
	دبلوم	189	46.4
	بكالوريوس	187	45.9

أقل من 10) سنوات، واما من لديهم خبرة من (15- أقل من 20) عاماً فكانت نسبتهم (13%).

إضافة إلى ذلك فإن غالبية أفراد عينة الدراسة (62.9%) من موظفي الفروع وما نسبته (26.8%) من موظفي الإدارة العامة والباقي موزع بين موظفي مركـــز رئيسي(10.1%) وموظفي مكاتب بنسبة (2%).

وأما توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي فإن (28%) من أفراد عينة الدراسة من ذوي وظيفة كاتب وتلتها مباشرة (25.6%) ممن يعملون بوظيفة رئيس قسم والباقي موزع بين مدير دائرة (4.9%) ومدير فرع (16.7%) ومراقب (2%).

ولاعطاء فكرة عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي إحدى الوسائل لتصفية البيانات في مرحلة مبكرة والإبقاء على المتغيرات ذات العلاقة القوية والدلالة الإحصائية الهامة حيث تم إجراء تحليل معاملات الارتباط بيرسون (Pearson)، بين فقرات الاستبانة والمتغير التابع الذي يتمثل في (اتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود مواصفة الآيزو 9001 إصدار عام 2000،) وبشكل عام فإن المتغير المستقل الذي يحقق ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع المتغير التابع وعند دلالة إحصائية اقل من (0.05) يعتبر مؤثراً ويدخل في عملية التحليل والجداول التالية توضح نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (7)

معاملات الارتباط لمجال المتطلبات العامة

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
8	يتم تحديد الإجراءات اللازمة لضمان تطبيق إدارة الجودة	0.061	0.217
9	يتم توفير المصادر اللازمة لتدعيم عملية التشغيل	**0.221	0.001
10	تتوفر وثائق تتعلق بسياسة الجودة	*0.50	0.05
11	يتوفر دليل جودة يعكس مدى التزام المصرف بمتطلبات الجودة	0.042	0.39
12	عملية التخطيط للجودة موثقة بشكل محكم	**217	0.001
13	يتم توثيق إجراءات العمل وفقاً لأدلة عمل يتم الرجوع إليها عند الحاجة	0.066	0.18
14	يتم التخلص من أدلة العمل وإجراءاته في حالة إلغائها	**0.498	0.001
15	كافة الوثائق والسجلات تتم مراقبتها للتأكد من مطابقتها لنظام إدارة الجودة	**0.225	0.001

* عند دلالة إحصائية اقل من 0.05

** عند دلالة إحصائية اقل من 0.01

يتضح من الجدول رقم (7)، أن الفقرة التي تحمل الرقم (11) والتي تنص على "يتوفر دليل جودة يعكس مدى التزام المصرف بمتطلبات الجودة"، والفقرة رقم (13) التي تنص على "يتم توثيق إجراءات العمل وفقاً لأدلة عمل يتم الرجوع إليها عند الحاجة"، والفقرة رقم (8) والتي تنص على "يتم تحديد الإجراءات اللازمة لضمان تطبيق إدارة الجودة " لم تحقق ارتباطاً بينها وبين المتغير التابع، ووعليه فقد تم استبعادها من التحليل.

جدول رقم (8)

معاملات الارتباط لمجال مسؤولية الإدارة

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
16	الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق نظام إدارة الجودة في كافة المستويات الإدارية.	0.529 **	0.01
17	يتم توفير المصادر اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة.	**0.321	0.001
18	لضمان الالتزام بتطبيق نظام الجودة يتم إجراء مراجعات إدارية دورية.	-0.036	0.46
19	أهداف الجودة محددة ومفهومة للجميع.	**0.393	0.001
20	لتحقيق نظام لإدارة الجودة فان الإدارة تحقق ذلك من خلال خطة محددة وواضحة المعالم.	-0.054	0.279
21	يوجد ممثل للإدارة مهامه التأكد من الالتزام بتطبيق نظام الجودة.	**0.195	0.001
22	تقوم الإدارة بمراجعة دورية لنظام إدارة الجودة للتأكد من فعاليته.	-0.029	0.56
23	العاملون والمؤثرون على جودة الخدمة المقدمة للعميل مؤهلون ومدربون للقيام بذلك.	**0.395	0.001

* عند دلالة إحصائية اقل من 0.05

** عند دلالة إحصائية اقل من 0.01

يتضح من الجدول رقم (8) أن الفقرة التي تحمل الرقم (18) والتي تنص على لضمان الالتزام بتطبيق نظام الجودة يتم مراجعات إدارية دورية"، والفقرة رقم (20) التي تنص "لتحقيق نظام لإدارة الجودة فإن الإدارة تحقق ذلك من خلال خطة محددة وواضحة المعالم" ولفقرة رقم (22) التي تنص على "تقوم الإدارة بمراجعة دورية لنظام إدارة للتأكد من فعاليته" لم تحقق ارتباطاً بينها وبين المتغير التابع، وعليه فقد تم استبعادها من التحليل.

جدول رقم (9)

معاملات الارتباط لمجال إدارة الموارد

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
24	يتم تطوير العاملين بشكل مستمر لزيادة وعيهم وتطوير قدراتهم.	**0.467	0.001
25	البرامج التدريبية التي تم إلحاق العاملين بها تتناسب مع احتياجاتهم وعملهم.	**0.171	0.001
26	يتم متابعة المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من البرامج التدريبية.	**0.199	0.001
27	البرامج التدريبية تتم وفقاً لخطة مدروسة ومحددة مسبقاً.	-0.029	0.56
28	المبنى الذي اعمل فيه مناسب من حيث الحجم والمساحة والارتفاع.	0.081	0.13
29	الآلات والمعدات تساعد على تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة.	**0.347	0.001
30	المباني والديكورات الداخلية مناسبة.	**0.145	0.003

* عند دلالة إحصائية اقل من 0.05

يتضح من الجدول رقم (9)، أن الفقرة التي تحمل الرقم (27) والتي تنص على"البرامج التدريبية تتم وفقاً لخطة مدروسة ومحددة مسبقاً"، والفقرة (28) التي تنص على "المبنى الذي اعمل به مناسب من حيث الحجم والمساحة والارتفاع" لم تحقق ارتباطاً مع المتغير التابع ، ولهذا فقد تم استبعادها من التحليل.

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط لمجال إنجاز المنتج

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
31	قبل تقديم الخدمة للعميل يتم التخطيط لها وفقاً لإجراءات محددة.	0.079	0.110
32	تتم عملية مراجعة لمتطلبات الخدمة المطلوبة من العميل للتأكد من قدرة المصرف على تنفيذها.	**0.300	0.001
33	بعد تقديم الخدمة للعميل يتم التواصل معه لمعرفة ملاحظاته عن الخدمة وردت فعله.	**0.165	0.001
34	يتم الاهتمام بالشكاوي المقدمة من العميل.	0.232	0.001
35	يتم الاهتمام بالاقتراحات المقدمة من العميل.	0.078	0.118
36	يوجد اهتمام مستمر بعملية تطوير الخدمات المقدمة من قبل المصرف.	0.183	0.001
37	عند تطوير خدمة معينة تتم متابعتها للتأكد من توافقها مع متطلبات الجودة.	**0.204	0.001
38	يتم التأكد من أن المورّد قادر على الوفاء بمتطلبات المصرف (مثلاً حالة توريد الآلات نقد).	**0.234	0.001
39	يتم الاحتفاظ بمعلومات عن المورّدين للرجوع إليها عند الحاجة.	0.009	0.862
40	يتم توفير كافة المتطلبات اللازمة لإنجاز الخدمة بالجودة المطلوبة.	0.040	0.421
41	يتم الحفاظ على المواد التي يودعها العميل من التلف أو الضياع.	**0.203	0.001
42	يتمّ إبلاغ العميل عند تعرض المواد المودعة من قبله للتلف.	0.049	0.329
43	يوجد لدى المصرف الذي اعمل به أدوات لقياس جودة الخدمات.	**0.244	0.001
44	يوجد لدى المصرف الذي اعمل به عدد من مدققي الجودة مهامهم التأكد من التزام مراكز العمل بتطبيق متطلبات نظام الجودة.	**0.257	0.001
45	يتم إعداد وتدريب مدققي الجودة ليكونوا قادرين على أداء مهامهم	**0.190	0.001

* عند دلالة إحصائية اقل من 0.05

** عند دلالة إحصائية اقل من 0.01

يتضح من الجدول رقم (10)، أن الفقرة التي تحمل الرقم (31) والتي تنص على "قبل تقديم للعميل يتم التخطيط لها وفقاً لإجراءات محددة" والفقرة (35) التي تنص على"يتم الاهتمام بالاقتراحات المقدمة من العميل"، والفقرة (39) التي تنص على "يتم الاحتفاظ بمعلومات عن الموردين بالرجوع إليها عند الحاجة" والفقرة رقم (40) "يتم توفير كافة المتطلبات اللازمة لإنجاز الخدمة بالجودة المطلوبة" والفقرة رقم (42) التي تنص على "يتم أعداد وتدريب مدققي الجودة قادرين الجودة مهامهم" لم تحقق ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع المتغير التابع، وعليه فقد تم استبعادها من التحليل.

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط لمجال التحليل والتطوير

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
46	مدققو الجودة يمتازون بالتجرد التام وعدم التحيز.	0.049	0.325
47	وجود مدققي الجودة يساعد على اكتشاف أخطاء العمل وتصحيحها.	**0.179	0.001
48	تتم مراقبة تقديم الخدمة للتأكد من توافقها مع متطلبات العميل.	**0.183	0.001
49	يوجد أساليب إحصائية وتحليلات للرقابة على جودة المنتج.	0.004	0.939
50	في حالة اكتشاف خطأ أثناء تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الخطأ.	**0.232	0.001
51	يتم اتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوث الأخطاء.	**0.271	0.001

** عند دلالة إحصائية اقل من 0.01

يتضح من الجدول رقم (11)، أن الفقرة التي تحمل الرقم (46) والتي تنص على "مدققو الجودة يمتازون بالتجرد التام وعدم التحيز"، والفقرة رقم (49) التي تنص على "توجد أساليب إحصائية وتحليلات للرقابة على جودة المنتج"، لم تحقق ارتباطا ذو دلالة إحصائية بينها وبين المتغير التابع، وعليه سيتم استبعادها لاحقا من التحليل.

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط لمجال الفوائد الحصول على الآيزو

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
52	تخفيض التكاليف	0.056	0.256
53	إطالة عمر الشركة	0.002	0.973
54	إيجاد فرص تسويقية جديدة	0.021	0.674
55	زيادة رضا العملاء	**0.155	0.002
56	التميز في المنافسة	**0.216	0.001
57	زيادة جودة العمل	**0.148	0.003
58	زيادة الأرباح المتوقعة	-0.029	0.553
59	تشجيع عمل الفريق الواحد	-0.102	0.041
60	تحديد إجراءات العمل بصورة واضحة	**0.186	0.001
61	تقليل أخطاء العمل	**0.206	0.001
62	إجراءات تصحيحية للأخطاء وبسرعة	**0.109	0.001

* عند دلالة إحصائية اقل من 0.05

** عند دلالة إحصائية اقل من 0.01

يتضح من الجدول رقم (12)، أن الفقرة التي تحمل الرقم (52) والتي تنص "تخفيض التكاليف" والفقرة رقم(53) التي تنص على "إطالة عمر الشركة"،الفقرة رقم(54) التي تنص على "إيجاد فرص تسويقية جديدة"، الفقرة رقم (58) التي تنص على"زيادة الأرباح المتوقعة"،

لم تحقق ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بينها وبين المتغير التابع، وعليه فقد تم استبعادها من التحليل.

جدول رقم (13)

معاملات الارتباط لمجال الصعوبات المتوقعة للحصول على شهادة الآيزو

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
63	التكاليف المرتفعة للحصول على الشهادة	**0.217	0.001
64	مقاومة التغير مع البعض	-0.047	0.346
65	الجهد الكبير المتوقع لتدريب العاملين	**0.195	0.001
66	ضعف الخبرات الداخلية حاليا في مجال الجودة	**0.224	0.001
67	حدوث صراع داخلي في المنظمة	0.006	0.899
68	ندرة الجهات الاستشارية في مجال الجودة	**0.171	0.001

* عند دلالة إحصائية اقل من 0.05

** عند دلالة إحصائية اقل من 0.01

يتضح من الجدول رقم (13)، أن الفقرة التي تحمل الرقم (64) والتي تنص على"مقارنة التغير مع البعض"،والفقرة رقم (67) التي تنص على "حدوث صراع داخلي في المنظمة" لم تحقق ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع المتغير التابع، وعليه سيتم استبعادها من التحليل.

جدول رقم (14)

معاملات الارتباط لفقرات مباديء إدارة الجودة الشاملة

الرقم	نص الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
69	يتم الاهتمام بالعاملين وبحاجاتهم ورغباتهم	0.002	0.966
70	يتم تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين الذين ينجزون أعمالا جيدة	0.004	0.935
71	يتم تشجيع العمل الجماعي	**0.225**	0.001
72	توفّر الإدارة المناخ الملائم لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار	**0.164**	0.001
73	يوجد نظام لمعاجلة اقتراحات العاملين وشكواهم	0.074	0.135
74	المصرف قدر على إشباع حاجات ورغبات العملاء	**0.193**	0.001
75	يتم تلبية طلبات العملاء بدقة وسرعة	*-0.102	0.04
76	الأجهزة والمعدات المستخدمة تساعد على تقديم الخدمة للعميل بالسرعة والدقة المطلوبة	**0.199**	0.001
77	يوجد لدى الإدارة هدف محدد وواضح للجميع	**0.232**	0.001

* عند دلالة إحصائية اقل من 0.05

يتضح من الجدول رقم (14)، أن الفقرة التي تحمل الرقم (69) والتي تنص على "يتم الاهتمام بالعاملين وبحاجاتهم ورغباتهم"، والفقرة رقم(70) التي تنص على "يتم تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين الذين ينجزون أعمالاً جيدة"، والفقرة رقم (73) والتي تنص على "يوجد نظام لمعالجة اقتراحات العاملين وشكواهم"، لم تحقق ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بينها وبين المتغير التابع، وعليه فقد تم استبعدها من التحليل.

2- اجابات اسئلة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي للبيانات وهو عبارة عن قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لجميع مجالات الدراسة والفقرات المكونة لها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المتوسط الحسابي المعياري لأداة الدراسة هو صفر، لان التدريج كان على الشكل التالي:

موافق بشدة	موافق	لا اعلم	غير موافق	غير موافق بشدة
+2	+1	0	-1	-2

وعليه فإنه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات اكبر من (صفر) فإن الاتجاه يكون إيجابياً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على السؤال، وإذا كان أقل من صفر فان الاتجاه يكون سلبياً أي عدم الموافقة.

سؤال الدراسة الاول(هل تطبق المصارف التجارية بنود متطلبات الايزو2000/9001؟).للأجابه على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية للأبعاد الخمسة والتي تمثل متطلبات الايزووهي:متطلبات عامه،ومسؤولية، وادارةالموارد،وانجازالمنتج، والتحليل والتطوير. وتشيرالجداول ذوات الارقام (5،16،17،18،19) لنتائج هذا التحليل وللمتطلبات الخمسة سابقة الذكر.

جدول رقم (15)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق الآيزو 2000/9001 فيما يتعلق بالمتطلبات العامة مرتبة حسب الأهمية:

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	يتم توفير المصادر اللازمة لتدعيم عملية التشغيل	0.61	1.42
12	عملية التخطيط للجودة موثقة بشكل محكم	0.60	1.56
15	كافة الوثائق والسجلات يتم مراقبتها للتأكد من مطابقتها لنظام إدارة الجودة	0.45	1.60
10	تتوفر وثائق تتعلق بسياسة الجودة.	0.21	1.48
14	يتم التخلص من أدلة العمل وإجراءاته في حالة إلغائها	0.20	1.53
	المتوسط الكلي	0.41	1.52

يتضح من الجدول رقم (15) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المصارف التجارية تقوم بتطبيق محور المتطلبات العامة ، حيث بلغ المتوسط الكلي (0.41) ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.52) مما يدل على أن الاختلاف في وجهات نظر أفراد العينة حول هذا المحور كانت قليلة. ويعود ذلك إلى أن جميع البنوك في الأردن لديها الحد الأدنى (المتطلبات العامة) اللازمة لتطبيق الآيزو 9001، من حيث وجود أدلة للجودة ونظام توثيق محكم لوثائق الجودة وأدلة العمل ومتابعتها بشكل دوري وتعديلها كلما دعت الحاجة لذلك، بالإضافة إلى وجود نظام مراقبة لهذه الوثائق من حيث التخلص من الأدلة القديمة والتأكد من أن كافة الوثائق والسجلات مطابقة لنظام إدارة الجودة.

جدول رقم (16)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق الآيزو 2000/9001 فيما يتعلق بمسؤولية الإدارة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	يتم توفير المصادر اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة.	0.56	1.31
19	أهداف الجودة محددة ومفهومة للجميع.	0.39	1.38
21	يوجد ممثل للإدارة مهامه التأكد من الالتزام بتطبيق نظام الجودة.	0.38	1.54
23	العاملين والمؤثرين على جودة الخدمة المقدمة للعميل مؤهلين ومدربين للقيام بذلك.	0.36	1.41
16	الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق نظام إدارة الجودة على مستوى كافة مراكز العمل.	0.24	1.41
	المتوسط الكلي	0.38	1.41

يتضح من الجدول رقم (16) أن اتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق الآيزو فيما يتعلق بمسؤولية الإدارة كانت ايجابية حيث بلغ المتوسط الكلي (0.38) ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.41) مما يدل على أن وجهات نظر العاملين كانت متقاربة وضمن انحراف معياري واحد، وتعزى هذه النتيجة إلى أن

الإدارة العليا داخل المصارف التجارية ملتزمة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ولديهم الوعي الكافي في هذا المجال وأهميته.

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق الآيزو 2000/9001 فيما يتعلق بإدارة الموارد مرتبة حسب الأهمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
29	الآلات والمعدات تساعد على تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة.	0.51	1.40
26	يتم متابعة المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من البرامج التدريبية.	0.45	1.38
24	يتم تطوير العاملين بشكل مستمر لزيادة وعيهم وتطوير قدراتهم.	0.34	1.74
30	المباني والديكورات الداخلية مناسبة.	0.0123	1.70
25	البرامج التدريبية التي تم إلحاق العاملين بها تتناسب مع احتياجاتهم وعملهم.	0.02-	1.66
	المتوسط الكلي	0.25	1.58

يتضح من الجدول رقم (17) أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الاعتقاد بأن المصارف التجارية التي يعملون بها تطبق مجال إدارة الموارد، حيث بلغ المتوسط الكلي (0.25) ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.58)، مما يدل على أن الاختلاف في جهات نظر أفراد العينة كانت قليلة، حيث نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية فيما عدا الفقرة المتعلقة بمدى ملائمة البرامج التدريبية لحاجات العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (0.02-) وهذا يتطلب من إدارة المصارف التجارية التنبه لهذا الموضوع من حيث إيلاء عملية التدريب العناية الكافية لتكون متناسبة مع احتياجات العاملين ومع ميولهم وقدراتهم.

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق الآيزو 2000/9001 فيما يتعلق بإنجاز المنتج مرتبة حسب الأهمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
33	بعد تقديم الخدمة للعميل يتم التواصل معه لمعرفة ملاحظاته عن الخدمة وردود فعله	0.49	1.49
43	يوجد لدى المصرف الذي اعمل به أدوات لقياس جودة الخدمات.	0.43	1.50
45	يتم إعداد وتدريب مدققي الجودة ليكونوا قادرين على أداء مهامهم.	0.43	1.5
38	يتم التأكد من أن المورد قادر على الوفاء بمتطلبات المصرف (مثلاً حالة توريد الآلات نقد).	0.32	1.57
36	يوجد اهتمام مستمر بعملية تطوير الخدمات المقدمة من قبل المصرف.	0.302	1.56
32	تتم عملية مراجعة شاملة لمتطلبات الخدمة المطلوبة من العميل للتأكد من قدرة المصرف على تنفيذها.	0.288	1.68
34	يتم الاهتمام بالشكاوي المقدمة من العميل.	0.256	1.603
41	يتم الحفاظ على المواد التي يودعها العميل من التلف أو الضياع.	0.236	1.53
44	يوجد لدى المصرف الذي اعمل به عدد من مدققي الجودة مهامهم التأكد من التزام مراكز العمل بتطبيق متطلبات نظام الجودة.	0.226	1.55
37	عند تطوير خدمة معينة تتم متابعتها للتأكد من توافقها مع متطلبات الجودة.	0.140	1.60
	المتوسط الكلي	0.311	1.56

يتضح من الجدول رقم (18)، أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المصارف التجارية تقوم بتطبيق محور إنجاز المنتج، حيث بلغ المتوسط الكلي (0.311)، ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.56)، ويعود ذلك الى أن العاملين يدركون درجة التطور التي انعكست على المنتج المصرفي،وتطويره والتركيز على العميل والاهتمام بحاجات ورغباته.

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق الآيزو 2000/9001 فيما يتعلق بالتحليل والقياس والتطوير مرتبة حسب الأهمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
47	وجود مدققي الجودة يساعد على اكتشاف أخطاء العمل وتصحيحها.	0.39	1.59
50	في حالة اكتشاف خطأ ما أثناء تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الخطأ.	0.37	1.57
48	تتم مراقبة تقديم الخدمة للتأكد من توافقها مع متطلبات العميل.	0.35	1.85
51	يم اتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوث الأخطاء.	0.28	1.59
	المتوسط الكلي	0.34	1.65

يتضح من الجدول رقم (19) أن أفراد عينة الدراسة، يرون أن المصارف التجارية تقوم بتطبيق محور التحليل والقياس والتطوير، حيث بلغ المتوسط الكلي (0.34)، ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.65)، وسبب ذلك، أن العاملين في المصارف التجارية، يدركون مقدار التطور الذي شمل مجال التحليل والقياس والتطوير في هذه المصارف، من حيث وجود برامج تدقيقية للتأكد من فعالية نظام الجودة داخل مراكز العمل المختلفة من خلال مقيمي الجودة والذين يقومون بزيارات دورية لمراكز العمل المختلفة لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث مثل هذه الأخطاء مستقبلاً.

وللأجابه على سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على (ما الفوائد المتوخاه من تطبيق بنود مواصفة الايزو 2000/9001؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية ويشير الجدول رقم (20) لنتائج هذا التحليل.

جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو فوائد الحصول على شهادة الآيزو مرتبة حسب الأهمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
57	زيادة جودة العمل	0.49	1.5
55	زيادة رضا العملاء	0.43	1.50
59	تشجيع عمل الفريق الواحد	0.39	1.60
61	تقليل أخطاء العمل	0.38	1.60
56	التميز في المنافسة	0.30	1.60
62	إجراءات تصحيحية للأخطاء وبسرعة	0.29	1.50
60	تحديد إجراءات العمل بصورة واضحة	0.15	1.60
	المتوسط الكلي	0.347	1.56

يبين الجدول رقم (20) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الحصول على شهادة الآيزو يحقق العديد من الفوائد مثل زيادة رضا العملاء، تقليل الأخطاء، التميز في المنافسة، تحديد إجراءات واضحة للعمل حيث بلغ المتوسط الكلي (0.347) ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.56)، وسبب ذلك أن متطلبات الآيزو، إذا ما تم انتهاجها كأسلوب إداري داخل المصارف فإنها تحقق فوائد ومزايا متعددة.

اما فيما يتعلق بالسؤال الثالث للدراسة والذي ينص على (ما الصعوبات المحتمل ان تواجه المصارف التجارية اثناء سعيها للحصول على شهادة الايزو)؟ لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية للأجابة على هذا السؤال وكما هو موضح في الجدول رقم(21)

جدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق الآيزو 2000/9001 فيما يتعلق بالصعوبات المتوقعة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
63	التكاليف المرتفعة للحصول على الشهادة	0.39	1.52
66	ضعف الخبرات الداخلية حاليا في مجال الجودة.	0.37	1.54
65	الجهد الكبير المتوقع لتدريب العاملين	0.27	1.56
68	ندرة الجهات الاستشارية في مجال الجودة	0.37	1.54
	المتوسط الكلي	0.36	1.54

يتضح من الجدول رقم (21) أن أفراد العينة يرون أن المصارف التجارية تواجه صعوبات أثناء تطبيق مبادئ الآيزو حيث بلغ المتوسط الكلي (0.36)، ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.54) وسبب هذه النتيجة إلى أن الحصول على شهادة الآيزو كغيره من الأنظمة الحديثة لابد وان يواجه العديد من الصعوبات من حيث التكاليف المرتفعة مثل نفقات تدريب العاملين، تكاليف الاستشارات، تكاليف الوقت، تكاليف تدفع للشركات المانحة، كما أن ضعف الخبرات الداخلية في المصارف التجارية يعتبر ايضاً إحدى المعوقات وهذا يتطلب من المصارف تدريب وإعداد الخبرات الداخلية وتدريب مدققي الجودة.

اما بخصوص السؤال الربع والذي ينص على(هل تطبق المصارف التجارية متطلبات الجودة الشاملة)؟ وللأجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية لابعاد هذا السؤال وكما هو مبين في الجدول رقم (22).

جدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في المصارف التجارية فيما يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
77	يوجد لدى الإدارة هدف محدد وواضح للجميع.	0.41	1.55
76	الأجهزة والمعدات المستخدمة تساعد على تقديم الخدمة للعميل بالسرعة والدقة المطلوبة.	0.29	1.56
74	يعمل المصرف على إشباع حاجات ورغبات العملاء.	0.26	1.64
75	يتم تلبية طلبات العملاء بدقة وسرعة.	0.09	1.60
72	توفر الإدارة المناخ الملائم لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.	0.16	1.63
71	يتم تشجيع العمل الجماعي	0.08	1.63
	المتوسط الكلي	0.215	1.60

يتضح من الجدول رقم (22) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المصارف التجارية تقوم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغ المتوسط الكلي (0.215)، ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.60)، ويعود ذلك إلى أن المصارف التجارية قد قطعت شوطاً كبيراً في مضمار إدارة الجودة الشاملة وعلى جميع أبعادها المتمثلة في مدى توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية تبني فلسفة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث، وكذلك التركيز على العميل والذي يعتبر المحور الأساسي في نجاح المصارف التجارية والتي تستند في (العميل دائماً على حق). عملها على شعار.

من خلال استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والتي تم من خلالها الإجابة على أسئلة الدراسة المطروحة من قبل الباحث والمتمثلة في اتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود مواصفة الآيزو والتعرض للفوائد والصعوبات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، يمكن القول من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة أن المصارف التجارية تطبق مواصفة الآيزو (9001) لعام 2000 وبكافة متطلباته كما

أنها تعتمد على فلسفلة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث. ومن ناحية أخرى فان هذه المصارف حققت العديد من المزايا من حيث إطالة عمر المصرف، فتح أسواق جديدة، وتحقيق مميزة تنافسية، وتقليل الأخطاء بالإضافة إلى ذلك فان هنالك العديد من الصعوبات التي تعترض طريق المصارف التجارية للحصول على شهادة الآيزو مثل، ضعف الخبرات الداخلية والمتخصصة في هذا المجال وندرة المراكز الاستشارية والتي تعمل في مجال الجودة واخيراً التكاليف المرتفعة للحصول على شهادة الآيزو.

اختبار الفرضيات

فيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات التي تم تصميمها في سياق البحث، حيث سيتم الاعتماد على قاعدة القرار التالية عند اختبار الفرضيات: تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) اذا كانت القيمة المحسوبة للاختبار الإحصائي اقل من القيمة الجدوليةله، وترفض الفرضية العدمية اذا كانت القيمة المحسوبة للاختبار الإحصائي اكبر من القيمة الجدولية.

الفرضية الرئيسية الأولى: نصت هذه الفرضية على: لا تطبّق المصارف التجارية بنود مواصفة الآيزو 2000/9001.

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (23، 24).

المتغير التابع: يحرص المصرف على تطبيق بنود مواصفة الآيزو 2000/9001.

المتغيرات المستقلة: (التطوير والتحليل، الموارد ، متطلبات عامة، إدارة المنتج، مسؤولية الإدارة).

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الاولى

المصدر	درجة الحرية	مربع الانحرافات	متوسط المربع	F	الدلالة الإحصائية
الانحدار	5	668.635	133.727	129.838	0.000
الخطأ	401	413.012	1.030		
المجموع	406	1081.646			

* القوة التفسيرية للنموذج الرياضي(0.613).

جدول رقم (24)

العوامل الهامة في تفسير الفرضية الرئيسية الاولى

رقم البعد	نص الفقرة	T	الدلالة الإحصائية
1	التطوير والتحليل	5.042	0.000
2	الموارد	4.299	0.000
3	متطلبات عامة	8.656	0.000
4	إدارة المنتج	7.754	0.000
5	مسؤولية الإدارة	6.872	0.000

من خلال استعراض الجدول رقم (23) يتضح ان قيمة (F) المحسوبة (29.838) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) مما يتوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان المصارف التجارية تطبق متطلبات الآيزو 9001 وبكافة أبعادها وهذا مؤشر قوي وبريق أمل للبنوك التجارية الأردنية غير الحاصله على شهادة الآيزو لتقدم للحصول على هذا الشهادة من الجهات المختصة حيث انه وحسب آراء أفراد العينة ان المصارف تطبق بنود مواصفة الآيزو 9001 ولا ندري ما هو السبب في عدم حصول العديد من هذه المصارف على هذه الشهادة، وربما يكون سبب ذلك تخوفها من التكاليف الباهظة للحصول على هذه الشهادة من ناحية ومن ناحية أخرى الجهل بمتطلبات هذه الشهادة لذا جاء إجراء هذه الدراسة ليبين للمصارف التجارية من أنها تطبق العديد من متطلبات

الآيزو وهي لا تعلم بذلك وما عليها سوى رصد نقاط القوة والعمل على تعزيزها وكذلك نقاط الضعف والعمل على تلافيها.

وتظهرنتائج التحليل السابقة نتيجة هامة مفادها أن العوامل التي تم تشخيصها عند تحليل مصفوفة الارتباط ظهرت عوامل هامة ايضاً في نماذج تحليل الانحدار المتعدد وهذه النتيجة تؤكد ما تم التوصل إليه سابقاً عند تحليل معاملات الارتباط.

ومن ناحية أخرى فان هذه الدراسة جاءت متفقة مع الدراسة التي أجراها محمد الطراونة على عدد من الشركات الصناعية والحاصلة على شهادة الآيزو على محور الفوائد والصعوبات حيث أكدت الدراستين على انه يوجد فوائد من الحصول على شهادة الآيزو مثل زيادة الحصة السوقية، فتح أسواق جديدة، تخفيض التكاليف، وانه يوجد صعوبات للحصول على شهادة الآيزو منها ندرة المراكز الاستشارية، والتكاليف المرتفعة من الحصول على شهادة الآيزو.

وكذلك جاءت هذه الدراسة متفقة مع الدراسة التي قام بها الخبراء العرب للتعرف على الفوائد الممكن تحقيقها من الحصول عليها من الحصول على شهادة الآيزو.

أما من النتائج التي توصل إليها الباحث في مجال تطبيق مواصفة الآيزو 2000/9001، فانه وفي حدود علم الباحث فانه لا يوجد أية دراسة تمّ فيها استخدام بنود مواصفة الآيزو 2000/900 في مجال التطبيق بل ان غالبية هذه الدراسات تستخدم مواصفة عام 1994.

الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية: لا تحقق المصارف التجارية فوائد من تطبيقها لبنود مواصفة الآيزو 9001، حسب إصدار 2000 .

من أجل اختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدّد Multiple Linear Regression ، وكانت النتائج كما يلي:

العامل التابع: يحرص المصرف على تطبيق بنود مواصفة الايزو 9001

العوامل المستقلة الفقرات(62، 61، 60، 59، 57، 56، 53)من الاستبانة

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الثانية

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	157.5	7	22.51		
الأخطاء	924.1	399	2.316	9.75	0.001
المجموع	1081.6	406			

جدول رقم (26)

العوامل الهامة في تفسير الفرضية الرئيسية الثانية

الرقم	الفوائد	الميل	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
57	زيادة جودة العمل	0.147	3.135	0.002
55	زيادة رضا العمل	0.137	2.957	0.003
59	تشجيع عمل الفريق الواحد	-0.071	-1.53	0.127
61	تقليل أخطاء العمل	-0.006	-0.132	0.895
56	التميز في المنافسة	0.200	4.29	0.001
62	إجراءات تصحيحية للأخطاء وبسرعة	0.126	2.7	0.007
60	تحديد إجراءات العمل وبصورة واضحة	0.172	3.68	0.001

*القوة التفسيرية للنموذج الرياضي(0.450)

يبين جدول (25) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بدليل قيم (F) المحسوبة والبالغة (9.75) وهي اكبر من قيمة F الجدولية (3.84) وعليه يتوجب رفض الفرضية العدمية.. وهذا يعني ان تطبيق الآيزو يحقق فوائد واضحة.

ومن خلال استعراض الجدول رقم (26) نلاحظ ان الفقرات(61،59)غير هامه وهذا يعني ان على المصارف التجارية الاهتمام بفرق العمل وتقليل الاخطاء.

الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على : لا تواجه المصارف التجارية صعوبات أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدارالمتعدّد Multiple Linear Regression، كانت النتائج كما يلي:

العامل التابع: يحرص المصرف على تطبيق بنود مواصفة الايزو 2000/9001 العوامل المستقله الفقرات(،63،65،66،68) من االاستبانه.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الثالثة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	60.883	4	15.22	5.99	0.001
الأخطاء	1020.763	402	2.54		
المجموع	1081.65	406			

القوة التفسيرية للنموذج الرياضي، (0.047).

جدول رقم (28)

العوامل الهامة في تفسير الفرضية الرئيسية الثالثة

الرقم	الفوائد	الميل	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
63	التكاليف المرتفعة للحصول على الشهادة	0.22	4.5	0.001
66	ضعف الخبرات الداخلية حاليا في مجال الجودة	0.023	1.77	0.78
65	الجهد الكبير المتوقع لتدريب العاملين	0.086	0.474	0.636
68	ندرة الجهات الاستشارية فلي مجال الجودة	0.037	0.761	0.447

يتضح من الجدول رقم (27) أن المصارف التجارية تواجه صعوبات أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو ومن أبرزها التكاليف المرتفعة للحصول على شهادة الآيزو، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية سابقة الذكر، و يقبل الفرضية

الفرضية البديلة ، لأن قيم (F) المحسوبة أكبر من قيم (F) الجدولية. وكما ان القوة التفسيرية للنموذج الرياضي بلغت (0,047).

ويشير الجدول رقم (28) إلى ان هناك عامل واحد هام هو ارتفاع التكاليف للحصول على شهادة الآيزو بينما بقية العوامل غير هامةاو لا تواجه المصارف التجاريه صعوبات مردها بضعف الخبرات الداخليه او عدم القدره على التدريب او قلة الجهات الاستشارية.

الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة : لا تطبق المصارف التجارية مبادئ إدارة الجودة الشاملة".

من أجل اختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدّد Multiple Linear Regression، كانت النتائج كما يلي:

العامل التابع : يحرص المصرف على تطبيق بنود مواصفة الايزو9001

العوامل المستقلة: الفقرات(77،76،75،74،72،71) من الاستبانة

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الرابعة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	152.7	6	25.46	10.9	0.001
الأخطاء	928.9	400	2.322		
المجموع	1081.62	406			

*القوة التفسيرية للنموذج الرياضي(0.128)

جدول رقم (30)

العوامل الهامة في تفسير الفرضية الرئيسة الرابعة

الرقم	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	الميل	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
77	يوجد لدى الإدارة هدف محدد وواضح للجميع	0.22	4.69	0.001
76	الأجهزة والمعدات المستخدمة تساعد على تقديم الخدمة للعميل بالسرعة والدقة المطلوبة	0.09	0.193	0.847
74	يعمل المصرف على إشباع حاجات ورغبات عملائه	0.177	3.75	0.001
75	يتم تلبية طلبات العملاء بدقة وسرعة	-0.076	- 1.62	0.105
72	توفر الإدارة المناخ الملائم لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار	0.013	0.271	0.786
71	يتم تشجيع العمل الجماعي	0.21	4.56	0.001

يتضح من الجدول (29)، ان المصارف التجارية الأردنية تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية سابقة الذكر بدليل أن قيمة (f) المحسوبة هي (10.9) على مستوى دلالة (0.001) اختبار ومن تحليل T يلاحظ أن المصارف التجارية تطبق المبادئ الواردة في الفقرات (77، 74، 71) ولا تطبق بقيمة المبادئ الموضحة في الفقرات (76، 75، 72).

ومن ناحية أخرى، فإن القوة التفسيرية للنموذج الرياضي بلغت(0,28). وباستعراض الجدول رقم (30)، يتضح أن العوامل الهامة تمثلت في الفقرات(74،77،71)، مما يتطلب ايلاء العناية لهذه الجوانب مما يعني وجود الحاجة للاهتمام بتحديث الاجهزة والمعدات وتلبية طلبات العملاء وضرورة تفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الصفرية الخامسة: لا يوجد فروق دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود متطلبات الآيزو 9001 تعزى العوامل الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، ومكان العمل، والمستوى التعليمي، والخبره) وهي على النحو التالي:

اولا: الجنس

العامل التابع: بنود متطلبات الايزو 2000/9001

العامل المستقل: الجنس.

جدول رقم (31)

تحليل التباين الثنائي لاتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود متطلبات الآيزو 9001 حسب الجنس

البعد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المقياس والتطوير	ذكور	0.271	0.825	*2.105	1.65	405	0.036
	إناث	0.453	0.905				
متطلبات عامة	ذكور	0.292	0.845	1.46	1.65	405	0.099
	إناث	0.4333	0.847				
مسؤولية الإدارة	ذكور	0.302	0.993	0.916	1.65	405	0.360
	إناث	0.392	0.941				
إنجاز المنتج	ذكور	0.293	0.624	0.123	1.65	405	0.902
	إناث	0.3006	0.606				
إدارة الموارد	ذكور	0.302	0.993	0.916	1.65	405	0.360
	إناث	0.392	0.941				

*عند دلالة إحصائية اقل من 0.05

يتضح من الجدول رقم (31) انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق الآيزو تعزى إلى اختلاف الجنس، باستثناء محور القياس والتحليل والتطوير، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية سابقة الذكر وترفض الفرضية البديلة لأن قيم (ت) المحسوبة كانت أكبر من قيم

(ت) الجدولية. وبالنظر إلى المتوسط لإجابات الذكور والإناث لبعد القياس والتطوير، نجد أن متوسط إجابات الإناث كان أعلى بكثير من متوسط إجابات الذكور، حيث بلغ (0.453) للإناث مقابل (0.271) للذكور، ويعزى ذلك الى ان الإناث من أفراد العينة كنّ ميالات للموافقة بدرجة أعلى من الذكور على الفقرات المتعلقة بالقياس والتطوير .

ثانيا: العمر

العامل التابع : بنود متطلبات الايزو 2000/9001

العامل المستقل : العمر

جدول رقم (32)

تحليل التباين الثنائي لاتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود متطلبات الآيزو 9001 حسب العمر

البعد	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	قيمة ف الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التحليل والتطوير	20-25 عاماً	0.376	0.868	0.125	2.37	4	0.974
	26-30 عاماً	0.323	0.846				
	31-35 عاماً	0.372	0.877				
	36-40 عاماً	0.333	0.937				
متطلبات عامة	20-25 عاماً	0.300	0.916	0.836	2.37	4	0.503
	26-30 عاماً	0.369	0.773				
	31-35 عاماً	0.392	1.011				
	36-40 عاماً	0.404	0.815				
مسؤولية الإدارة	20-25 عاماً	0.418	0.988	0.406	2.37	4	0.804
	26-30 عاماً	0.283	0.940				
	31-35 عاماً	0.318	1.122				
	36-40 عاماً	0.357	0.957				
إنجاز المنتج	20-25 عاماً	0.247	0.577	0.746	2.37	4	0.561
	26-30 عاماً	0.303	0.655				
	31-35 عاماً	0.338	0.611				
	36-40 عاماً	0.393	0.547				

...يتبع

البعد	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	قيمة ف الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
مسؤولية الإدارة	كاتب	0.304	0.993	0.523	2.37	5	0.759
	مساعد رئيس قسم	0.394	0.947				
	رئيس قسم	0.277	0.971				
	مراقب	0.642	0.900				
	مدير فرع	0.456	0.999				
	مدير دائرة	0.445	0.973				
إنجاز المنتج	كاتب	0.270	0.636	0.312	2.37	5	0.906
	مساعد رئيس قسم	0.335	0.659				
	رئيس قسم	0.290	0.583				
	مراقب	0.315	0.69				
	مدير فرع	0.318	0.656				
	مدير دائرة	0.310	0.663				
إدارة الموارد	كاتب	0.304	0.993	0.523	2.37	5	0.759
	مساعد رئيس قسم	0.394	0.947				
	رئيس قسم	0.277	0.971				
	مراقب	0.421	0.915				
	مدير فرع	0.456	0.999				
	مدير دائرة	0.430	0.937				

يتضح من الجدول (33) انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود متطلبات الآيزو 9001، حسب اختلاف المستوى الوظيفي وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية سابقة الذكر وترفض الفرضية البديلة، لان قيمة (ف) المحسوبة أقل من (ف) الجدولية.

رابعا: مكان العمل

العامل التابع : بنود متطلبات الايزو 2000/9001

العامل المستقل : مكان العمل.

جدول رقم (34)

تحليل التباين الثنائي لاتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود متطلبات الآيزو 9001 حسب مكان العمل

البعد	مكان العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	قيمة ف الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التحليل والتطوير	إدارة عامة	0.498	0.927	1.860	2.37	3	0.136
	فرع	0.495	0.810				
	مركز رئيسي	0.518	0.964				
	مكتب	0.510	0.900				
متطلبات عامة	إدارة عامة	0.388	0.803	1.220	2.37	3	0.302
	فرع	0.386	0.877				
	مركز رئيسي	0.317	0.765				
	مكتب	0.35	0.75				
مسؤولية الإدارة	إدارة عامة	0.400	0.691	0.721	2.37	3	0.540
	فرع	0.389	0.965				
	مركز رئيسي	0.459	1.053				
	مكتب	0.440	0.89				
إنجاز المنتج	إدارة عامة	0.216	0.699	1.095	2	3	0.351
	فرع	0.338	0.576				
	مركز رئيسي	0.349	0.616				
	مكتب	0.351	0.67				
إدارة الموارد	إدارة عامة	0.400	0.961	0.721	2.37	3	0.540
	فرع	0.389	0.965				
	مركز رئيسي	0.459	1.053				
	مكتب	0.445	0.97				

يشير الجدول السابق (34) الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود متطلبات الآيزو 9001، حسب اختلاف مكان العمل، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية سابقة الذكر وترفض الفرضية البديلة، لان قيم (ف) المحسوبة أقل من قيم (ف) الجدولية.

خامسا: المستوى التعليمي

العامل التابع : بنود متطلبات الايزو 2000/9001

العامل المستقل : المستوى التعليمي

جدول رقم (35)

تحليل التباين الثنائي لاتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود متطلبات الآيزو 9001 حسب المستوى التعليمي

البعد	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	قيمة ف الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	ثانوية	0.250	0.589				
	دبلوم	0.393	0.824				
التحليل والتطوير	بكالوريوس	0.298	0.924	0.865	2.37	4	0.485
	ماجستير	0.6021	0.850				
	دراسات عليا	0.001	1.41				
	ثانوية	0.222	0.841				
	دبلوم	0.339	0.861				
متطلبات عامة	بكالوريوس	0.387	0.822	1.080	2.37	4	0.366
	ماجستير	0.400	1.018				
	دراسات عليا	0.750	1.77				
	ثانوية	0.458	0.761				
	دبلوم	0.258	0.989				
مسؤولية الإدارة	بكالوريوس	0.394	0.968	0.875	2.37	4	0.479
	ماجستير	0.400	1.47				
	دراسات عليا	1.100	0.424				
	ثانوية	0.150	0.568				
	دبلوم	0.281	0.644				
إنجاز المنتج	بكالوريوس	0.339	0.590	1.766	2.37	4	0.135
	ماجستير	0.120	0.729				
	دراسات عليا	0.050	0.495				
	ثانوية	0.458	0.761				
	دبلوم	0.258	0.989				
إدارة الموارد	بكالوريوس	0.394	0.968	0.875	2.37	4	0.479
	ماجستير	0.400	1.469				
	دراسات عليا	1.100	0.424				

يتضح من الجدول رقم (35)، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق متطلبات الآيزو 9001، تعزى الى اختلاف المستوى التعليمي، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية سابقة الذكر، وترفض الفرضية البديلة لأن قيم (ف) المحسوبة أقل من قيم (ف) الجدولية.

سادسا: سنوات الخبرة

العامل التابع: بنود متطلبات الايزو 2000/9001

العامل المستقل:سنوات الخبرة

جدول رقم (36)

تحليل التباين الثنائي لاتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود متطلبات الآيزو 9001 حسب سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف المحسوبة	قيمة ف الجدولية	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التحليل والتطوير	5-1	0.373	0.884	0.154	2.37	3	0.927
	10-6	0.319	0.819				
	15-11	0.358	0.973				
	20-16	0.279	0.896				
متطلبات عامة	5-1	0.322	0.867	0.172	2.37	3	0.915
	10-6	0.384	0.838				
	15-11	0.322	0.859				
	20-16	0.343	0.783				
مسؤولية الإدارة	5-1	0.322	1.007	0.52	2.37	3	0.984
	10-6	0.353	0.923				
	15-11	0.373	1.153				
	20-16	0.306	0.788				
إنجاز المنتج	5-1	0.243	0.640	1.050	2.37	3	0.370
	10-6	0.343	0.599				
	15-11	0.280	0.595				
	20-16	0.424	0.529				
إدارة الموارد	5-1	0.321	1.007	0.52	2.37	3	0.984
	10-6	0.353	0.923				
	15-11	0.373	1.153				
	20-16	0.306	0.788				

يتضح من الجدول رقم (36) أنه لا يوجد فروق دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود متطلبات الآيزو 9001، حسب اختلاف سنوات الخبرة، وبالتالي تُقبل الفرضية سابقة الذكر، لان قيم (ف) المحسوبة كانت أقل من قيم (ف) الجدولية.

الفصـــــل الخامس

نتائج الدراسة

إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي تم مناقشتها تبين في ملامحها الرئيسية عدد من النتائج التي يمكن تحديدها كما يلي:

اولاً: لمعرفة اتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود مواصفة الآيزو والتعرف على أهم الفوائد والمعوقات تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولكافة أبعاد الدراسة وكانت إجابات أفراد العينة، كما هو موضح في الجدول رقم(37).

جدول رقم (37)

المتوسطات الحسابية لابعاد الدراسة

البعد	*نتيجة المتوسط الحسابي*	*ملاحظات*
بنود مواصفة الآيزو المتطلبات العامة	إيجابي	
		كلما كان المتوسط الحسابي
مسؤولية الإدارة	إيجابي	إيجابياً يدل على درجة
إدارة الموارد	إيجابي	الموافقة على متغيرات
إنجاز المنتج	إيجابي	الدراسة
التحليل والقياس	إيجابي	

ومن خلال استعراض الجدول رقم (37) يتضح لنا أن المصارف التجارية تطبيق بنود مواصفة الآيزو 2000/9001 وبكافة متطلباتها وبدرجات متفاوتة، وقد كان أقل مستوى تطبيق لمتغير (مدى مناسبة البرامج التدريبية لاحتياجات العاملين) مما يتطلب من المصارف التجارية الاهتمام بضرورة أن تكون البرامج التدريبية التي يتم إلحاق العاملين بها متناسبة مع احتياجاتهم وأن يكون ذلك وفق خطة مدروسة.

هذه النتيجة إيجابية تبين للمصارف التجارية والتي لم تحصل على شهادة الآيزو للتقدم للحصول على هذه الشهادة، حيث أن هذه الدراسة أظهرت مستوى جيد

من التطبيق لبنود المواصفة من قبل المصارف التجارية، وهي لا تعلم بذلك، لذا جاءت هذه الدراسة لإزالة المخاوف عن هذه المصارف من شهادة الآيزو ومن صعوباتها، حيث أنه وبرغم من ذلك لا يوجد إلا مصرف واحد حاصل على هذه الشهادة وهو بنك الإسكان للتجارة والتمويل.

ثانيا: أظهرت الدراسة وجود عدد من الصعوبات المتوقع أن تواجه المصارف التجارية أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو والمتمثلة فيما يلي:

أ- التكاليف المرتفعة للحصول على الشهادة.

ب- ضعف الخبرات الداخلية في مجال الجودة.

ج- الجهد الكبير المتوقع لتدريب العاملين

د- ندرة الجهات الاستشارية في مجال الجودة.

ثالثاً: أظهرت الدراسة عدد من الفوائد التي تحصل عليها المصارف التجارية نتيجة تطبيقها بنود مواصفة الآيزو والمتمثلة فيما يلي:

أ- زيادة جودة العمل.

ب-زيادة رضاء العملاء.

ج- تشجيع العمل كفريق واحد.

د- التميز في المنافسة.

هـ-إجراءات تصحيحية للأخطاء وبسرعة.

و-تحديد جراءات العمل وبصورة واضحة.

رابعا: بعد اختبار الفرضيات توصلت الدراسة لعدد من النتائج، وكما هو موضح في الجدول رقم (38)

جدول رقم (38)

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	*النتيجة*
الفرضية الأولى: لا تطبق المصارف التجارية بنود مواصفة الآيزو	رفض
الفرضية الثانية: لا تحقق المصارف التجارية فوائد نتيجة تطبيقها مواصفة الآيزو	رفض
الفرضية الثالثة: لا تواجه المصارف التجارية صعوبات أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو	رفض
الفرضية الرابعة: لا تطبق المصارف التجارية مبادئ إدارة الجودة الشاملة	رفض
الفرضية الخامسة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية وبين بنود مواصفة الآيزو	قبول

من خلال استعراض جدول رقم (38) يتضح لنا أن الدراسة ومن خلال اختبار الفرضيات توصلت للنتائج التالية:

أ- تطبق المصارف التجارية بنود مواصفة الآيزو 9001 حسب إصدار عام 2000 وبكافة متطلباتها الخمسة وهي: المتطلبات العامة، مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، التحليل والتطوير، وإنجاز المنتج. وهذا تأثر إيجابي للمصارف التجارية التي لم تحصل بعد على شهادة الآيزو للإسراع والتقدم بطلب للحصول على هذه الشهادة، ومعرفة نقاط القوة في الأنظمة الحالية والعمل على تعزيزها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تلافيها.

ب- تحقق المصارف التجارية عدد من الفوائد نتيجة تطبيقها لبنود مواصفة الآيزو والمشار إليها سابقاً.

ت- تواجه المصارف التجارية عدد من الصعوبات أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو المشار إليها سابقاً.

ث- تطبق المصارف التجارية مبادئ في إدارة الجودة الشاملة.

التوصيات

لعل في متن الدراسة ما يشير، ولو بطريقة غير مباشرة، إلى عدد التوصيات التي تشكل مهمات ثابتة، ودائمة، في العلاقة مع الآيزو ومتطلباته، ويمكن صياغة عدد من تلك المهمات بالتوصيات التالية:

1- اعتبار العمل من أجل الحصول على شهادة الآيزو الأكثر تطوراً مهمة من الطراز الأول، وتوعية العاملين في القطاع المصرفي باستمرار بالأهمية الخاصة لذلك، ليس من زاوية أداء المؤسسة ونجاحها فحسب، بل، ومن زاوية تطورهم كعاملين، وخلق أجواء وسياسات عمل أكثر تقدماً.

2- تنظيم أيام دراسية ودراسات عمل متخصصة تعالج جوانب محددة ملموسة تأخذ موضوع الآيزو، في عدد من وجوهه، ومن واقع عمل وحياة المؤسسة، ليساهم ذلك في إيصال العلاقة النظرية – التطبيقية إلى مستوى عالٍ من الانسجام.

3- رصد ما يدور عالمياً من تطور وتجارب فيما يتعلق بالآيزو وتطبيقاته والتجارب ذات الدلالة في العلاقة معه، واعتماد أسلوب، عملي لاستخلاص النتائج في القطاع المصرفي، بحيوية وسرعة واتزان.

4- بناء علاقات مباشرة بين القطاع المصرفي والهيئات والمنظمات المتخصصة في المجال، على قاعدة تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين.

5- تطوير صيغة عملية تربط مفهوم إدارة الجودة الشاملة والآيزو في الجوانب الممكن فيها ذلك، بحيث تصبح تطبيقات الآيزو ومراعاة مبادئ الجودة الشاملة "عادةً" من عادات الحياة اليومية للقطاع المصرفي، وليس هبات موسمية غير عميقة.

6 – الارتقاء بمستوى أداء الهيئات الوطنية المعنية بالآيزو ودعمها، بمبادرة خاصة من القطاع المصرفي، وبمشاركة أطراف حكومية والمؤسسات الخاصة الأخرى.

7- الارتقاء بالوعي الاجتماعي العام بالآيزو وأهميته في عصرنا الراهن، والعمل على تنسيق الجهود مع المؤسسات الإعلامية وغيرها، حتى لا تكون مبادئ ومفاهيم الآيزو غريبة عن "موظفي الغد" والإنسان العادي.

8- مقترحات لدراسات أخرى

إجراء المزيد من الدراسات حول الآيزو وبنوده ومتطلباته وتطبيقاته في اتجاهات عديدة أخرى غير تلك التي تناولتها هذه الدراسة ومثيلاتها، فالبعد النفسي – التربوي – الاجتماعي، وعناصر ثقافة العمل، تستحق التناول في دراسات متخصصة لمعالجتها.

كما أن الحاجة ماسة لدراسات في الآيزو وتطبيقاته في قطاعات هامة أخرى، غير القطاع المصرفي، كالشركات بأنواعها، وبعض القطاعات الحكومية، والتعليمية أيضاً.

ويجب ان تتجه انظار الدارسين في مجال الايزو إلى الآثار العملية المترتبة على الحصول على شهادات الأيزو من وقاع حركة السوق والحياة، سواء في زيادة القدرة التنافسية، أو الارتقاء بالوضع العام للمؤسسة، وما إليها...

وفي الجهة الأخرى، لا بد من دراسة الأسباب وراء انكفاء عدد من المؤسسات عن محاولة الحصول على شهادة الآيزو.

وعموماً، فإن هذا المجال الغني من مجالات الحياة الاقتصادية المعاصرة، يشهد كل يوم أحداثاً وتغيرات تستحق المتابعة والدراسة، استناداً إلى كل ما هو جديد ومواكب للحياة المعاصرة.

المراجع

باديرو، أديجي، (1995). الدليل الصناعي إلى آيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال ومحسن عاطف،(القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع).

الأشقر، ميادة محمد، (2001). دراسة نظام الجودة آيزو 9000 وتحليل أثر تكاليف الجودة على تكاليف الإنتاج مع التطبيق_العملي في شركة أديراس،(رسالة ماجستير، جامعة دمشق، مقدمه لقسم ادارة الاعمال).

البداوي، نزار عبد المجيد والقيسي، محمد خليل، (1999). " نظام إدارة جودة آيزو 9000، دراسة تطبيقية في معمل السجاد الميكانيكي"، مجلة البحوث المستقبلية العدد (1) لعام 2000.

جون رابين وبيتر بيرغ (1999). دليل الجيب إلى الآيزو 9000، ترجمة مركز التعرب والبرمجة،(بيروت، الدار العربية للعلوم).

الحاج علي، سوما، (1998). دراسة تطبيق متطلبات آيزو 9002 في مؤسسات المجموعة الصناعية المتحدة، (رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، مقدمه لقسم ادارة الاعمال).

الحميضي، عبد الرحمن بن حمد، (2000). "اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الآيزو 9000 في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)"، مجلة الإدارة العامة، مجلد 40 عدد 1.

الخبراء العرب في الهندسة والإدارة (1994). مفاهيم وتطبيقات مواصفة العالمية آيزو 9000، (عمان، غير مذكور دار النشر).

خضير، كاظم وسلطان أبو تايه (2001). متطلبات التأهيل لشهادة الآيزو 9000، (عمان، دار اليقظة).

السلطي، مامون، وسهيلا الياس (1995). دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، دمشق، (دار الفكر).

السلمي، علي (1995). الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، (القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع).

السمان، ثائر أحمد والغزاوي، محمد عبد الوهاب، (1999). "استخدام نظام العيون المصغرة وبرنامج الآيزو في معمل الألبسة الولادية في الموصل"، مجلة البحوث المستقبلية، العدد (1) لعام 2000.

الشبراوي، عادل (1995). الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، (القاهرة، الشركة العربية للإعلام).

الطراونة، محمد (2000). "آيزو 9000، الفوائد والصعوبات، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة دراسات مجلد 27 عدد 2.

العباسي، محمد جلال، (1997). الآيزو 9000 إدارة للتطوير المستمر، (عمان، غير مذكور دار النشر).

عبدالعزيز، سمير (1999). ادارة الجود الشاملة والايزو9000،(عمان، دار الشعاع).

العجلوني، إبراهيم طه، (1999). أثر تطبيق مقاييس الجودة آيزو_9000 على الأداء المالي للشركات الأردنية المساهمة، (رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية مقدمة لقسم ادارة الاعمال).

عدنكلي، إيفا، (1995). وضع خطة لتنفيذ أجزاء من متطلبات الآزو 9000 في شركة العبوات الطبية العربية، (رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية مقدمه لقسم ادارة الاعمال).

العجي، ماهر وطلال عبود، (1999). دليل الجودة في المؤسسات والشركات،(عمان، دار الرضا).

المواصفة الدولية، متطلبات آيزو حسب إصدار عام 1994.

المواصفة الدولية، متطلبات آيزو حسب إصدار عام 2000.

النابلسي وديع، (1997). تجربة شركة حكمة المستلزمات الصدلانية للحصول على شهادة الآيزو 9000، ورقة عمل متقدمة في اللقاء العلمي الأول لمعرض آيزو 9000، عمان.

ميسر، ابراهيم (1999). "تحديات الشركات الصناعية العربية في ظل نظام الإدارة البيئية آيزو"14000، مجلة البحوث المستقبلية، العدد (1) لعام 2000.

ريان، لؤي، (1995). إدارة الجودة الكلية ومستقبل نجاح الآيزو 9000 في الأردن، (رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية مقدمه لقسم ادارة الاعمال).

فرمان، ريتشارد، (1995). توكيد الجودة في التدريب والتعليم، طريقة تطبيق معايير آيزو 9000، ترجمة سامي الفرس وناصر العديلي، (الرياض، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر).

كرايغ ميسلر وتوماس فلايف، (1999). دليل الجيب إلى الآيرزو 14000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، (بيروت، الدار العربية للعلوم).

المراجع الأجنبية

David Hoyle, (1998). ISO 9000 Quality System Assessment Handbook, (Newdehi: John Wiley and sons).

Elmuti, Dean, (1996). World class standards for Global competitiveness, an overview of ISO 9000, industrial management Vol. (38), PP. 5-99

Hupchins, Greg, (1995). ISO 9000, (New York, 4- John Wiley Inc.).

Kumar & Cheng, Aoadmap to Implementing ISO 9000, IGORM, Vol. 13, 1996

Mats and Dan Carlasson, (1997). Experience of implementing ISO 9000, International journal of Quality and Reliability management Vol. (7), P. 36

Rothery Brian, (1990). ISO 14000 and ISO 9000, (England, Prented in the University Press).

Tricker, Ray and Bruce, (2001). ISO 9001:2000 in brief, (Newdelhi, planted tree,inc.).

أداة الدراسة

ملحق (أ)

بسم الله الرحمن الرحيم

أداة الدراسة : الاستبانة

السادة موظفي بنك المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المصارف التجارية نحو تطبيق بنود متطلبات الآيزو 9001 – 2000.

أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة بصدق وموضوعية وذلك بقراءة العبارة بدقة، ثم الإجابة بوضع الإشارة المناسبة إزاء كل سؤال، بحيث تعكس إلى أي مدى تصف رأيك، علماً بأن هذه الاستبانة سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، إن أجابتك الدقيقة هي التي ستحقق هذه الغاية.

شاكرين لكم تعاونكم،،

الباحث

خليل حماد النوايسة

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

القسم الأول:

أولاً: المعلومات العامة

يرجى قراءة العبارة الآتية ووضع إشارة (X) في المكان المناسب

1- الجنس:	ذكر	أنثى	
2- العمر:	25 سنة فأقل	من 26-30سنة	من 31-35 سنة
	من 36-40	41 سنة فأكثر	
3- المؤهل العلمي:	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس
	دبلوم عالي	دراسات عليا	
4- الوظيفة:	مدير دائرة	مدير فرع	مراقب
	رئيس قسم	مساعد رئيس قسم	كاتب
5- الخبرة	5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة
	من 16-20 سنة	20 سنة فأكثر	
6- مكان العمل	إدارة عامة	فروع	مركز رئيسي
	مكتب		

القسم الثاني:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) مقابل كل فقرة من الفقرات وفقاً للحكم الذي يعبر عن رأيك:

رقم الفقرة	بنود الاستبانة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
7.	يحرص المصرف الذي أعمل به على تطبيق بنود مواصفات الآيزو 9001 - 2000					
8.	يتم تحديد الإجراءات اللازمة لضمان تطبيق إدارة الجودة					
9.	يتم توفير المصادر اللازمة لتدعيم عملية التشغيل					
10.	تتوفر وثائق تتعلق بسياسة الجودة					
11.	يتوفر دليل جودة يعكس مدى التزام المصرف بمتطلبات الجودة					
12.	عملية التخطيط للجودة موثقة بشكل محكم					
13.	يتم توثيق إجراءات العمل وفقاً لأدلة عمل يتم الرجوع إليها عند الحاجة					
14.	يتم التخلص من أدلة العمل وإجراءاته في حالة إلغائها					
15.	كافة الوثائق والسجلات تتم مراقبتها للتأكد من مطابقتها لنظام إدارة الجودة					
16.	الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق نظام إدارة الجودة في كافة المستويات الإدارية.					
17.	يتم توفير المصادر اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة.					

.... يتبع

رقم الفقرة	بنود الاستبانة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
.18	لضمان الالتزام بتطبيق نظام الجودة يتم إجراء مراجعات إدارية دورية.					
.19	أهداف الجودة محددة ومفهومة للجميع.					
.20	لتحقيق نظام لإدارة الجودة فان الإدارة تحقق ذلك من خلال خطة محددة وواضحة المعالم.					
.21	يوجد ممثل للإدارة مهامه التأكد من الالتزام بتطبيق نظام الجودة.					
.22	تقوم الإدارة بمراجعة دورية لنظام إدارة الجودة للتأكد من فعاليته.					
.23	العاملون والمؤثرون على جودة الخدمة المقدمة للعميل مؤهلون ومدربون للقيام بذلك.					
.24	يتم تطوير العاملين بشكل مستمر لزيادة وعيهم وتطوير قدراتهم.					
.25	البرامج التدريبية التي تم إلحاق العاملين بها تتناسب مع احتياجاتهم وعملهم.					
.26	يتم متابعة المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من البرامج التدريبية.					
.27	البرامج التدريبية تتم وفقاً لخطة مدروسة ومحددة مسبقاً.					

....يتبع

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بدرجة كبيرة	بنود الاستبانة	رقم الفقرة
					المبنى الذي اعمل فيه مناسب من حيث الحجم والمساحة والارتفاع.	.28
					الآلات والمعدات تساعد على تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة.	.29
					المباني والديكورات الداخلية مناسبة.	.30
					قبل تقديم الخدمة للعميل يتم التخطيط لها وفقاً لإجراءات محددة.	.31
					تتم عملية مراجعة شاملة لمتطلبات الخدمة المطلوبة من العميل للتأكد من قدرة المصرف على تنفيذها.	.32
					بعد تقديم الخدمة للعميل يتم التواصل معه لمعرفة ملاحظاته عن الخدمة وردت فعله.	.33
					يتم الاهتمام بالشكاوي المقدمة من العميل.	.34
					يتم الاهتمام بالاقتراحات المقدمة من العميل.	.35
					يوجد اهتمام مستمر بعملية تطوير الخدمات المقدمة من قبل المصرف.	.36
					عند تطوير خدمة معينة تتم متابعتها للتأكد من توافقها مع متطلبات الجودة.	.37
					يتم التأكد من أن المورّد قادر على الوفاء بمتطلبات المصرف (مثلاً حالة توريد الآلات نقد).	.38
					يتم الاحتفاظ بمعلومات عن المورّدين للرجوع إليها عند الحاجة.	.39

....يتبع

رقم الفقرة	بنود الاستبانة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
.40	يتم توفير كافة المتطلبات اللازمة لإنجاز الخدمة بالجودة المطلوبة.					
.41	يتم الحفاظ على المواد التي يودعها العميل من التلف أو الضياع.					
.42	يتمّ إبلاغ العميل عند تعرض المواد المودعة من قبله للتلف.					
.43	يوجد لدى المصرف الذي اعمل به أدوات لقياس جودة الخدمات.					
.44	يوجد لدى المصرف الذي اعمل به عدد من مدققي الجودة مهامهم التأكد من التزام مراكز العمل بتطبيق متطلبات نظام الجودة.					
.45	يتم إعداد وتدريب مدققي الجودة ليكونوا قادرين على تنفيذ مهامهم.					
.46	مدققو الجودة يمتازون بالتجرد التام وعدم التحيز.					
.47	وجود مدققي الجودة يساعد على اكتشاف أخطاء العمل وتصحيحها.					
.48	تتم مراقبة تقديم الخدمة للتأكد من توافقها مع متطلبات العميل.					
.49	يوجد أساليب إحصائية وتحليلات للرقابة على جودة المنتج.					
.50	في حالة اكتشاف خطأ ما أثناء تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الخطأ.					

...يتبع

رقم الفقرة	بنود الاستبانة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
.51	يتم اتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوث الأخطاء.					
.52	تخفيض التكاليف					
.53	إطالة عمر الشركة					
.54	إيجاد فرص تسويقية جديدة					
.55	زيادة رضا العملاء					
.56	التميز في المنافسة					
.57	زيادة جودة العمل					
.58	زيادة الأرباح المتوقعة					
.59	تشجيع عمل الفريق الواحد					
.60	تحديد إجراءات العمل بصورة واضحة					
.61	تقليل أخطاء العمل					
.62	إجراءات تصحيحية للأخطاء وبسرعة					
.63	التكاليف المرتفعة للحصول على الشهادة					
.64	مقاومة التغيير مع البعض					
.65	الجهد الكبير المتوقع لتدريب العاملين					
.66	ضعف الخبرات الداخلية حاليا في مجال الجودة					
.67	حدوث صراع داخلي في المنظمة					
.68	ندرة الجهات الاستشارية في مجال الجودة					

.... يتبع

رقم الفقرة	بنود الاستبانة	موافق بدرجة كبيرة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
.69	يتم الاهتمام بالعاملين وبحاجاتهم ورغباتهم					
.70	يتم تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين الذين ينجزون أعمالا جيدة					
.71	يتم تشجيع العمل الجماعي					
.72	توفر الإدارة المناخ الملائم لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار					
.73	يوجد نظام لمعاجلة اقتراحات العاملين وشكواهم					
.74	المصرف قادر على إشباع حاجات ورغبات العملاء					
.75	يتم تلبية طلبات العملاء بدقة وسرعة					
.76	الأجهزة والمعدات المستخدمة تساعد على تقديم الخدمة للعميل بالسرعة والدقة المطلوبة					
.77	يوجد لدى الإدارة هدف محدد وواضح للجميع					